

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل، م، د) في علوم التسيير

الموضوع

تأثير القيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل،  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الأغواط -

تحت إشراف:

أ.د/ بن برطال عبد القادر

من إعداد الطالبين:

موسى المال مصطفى

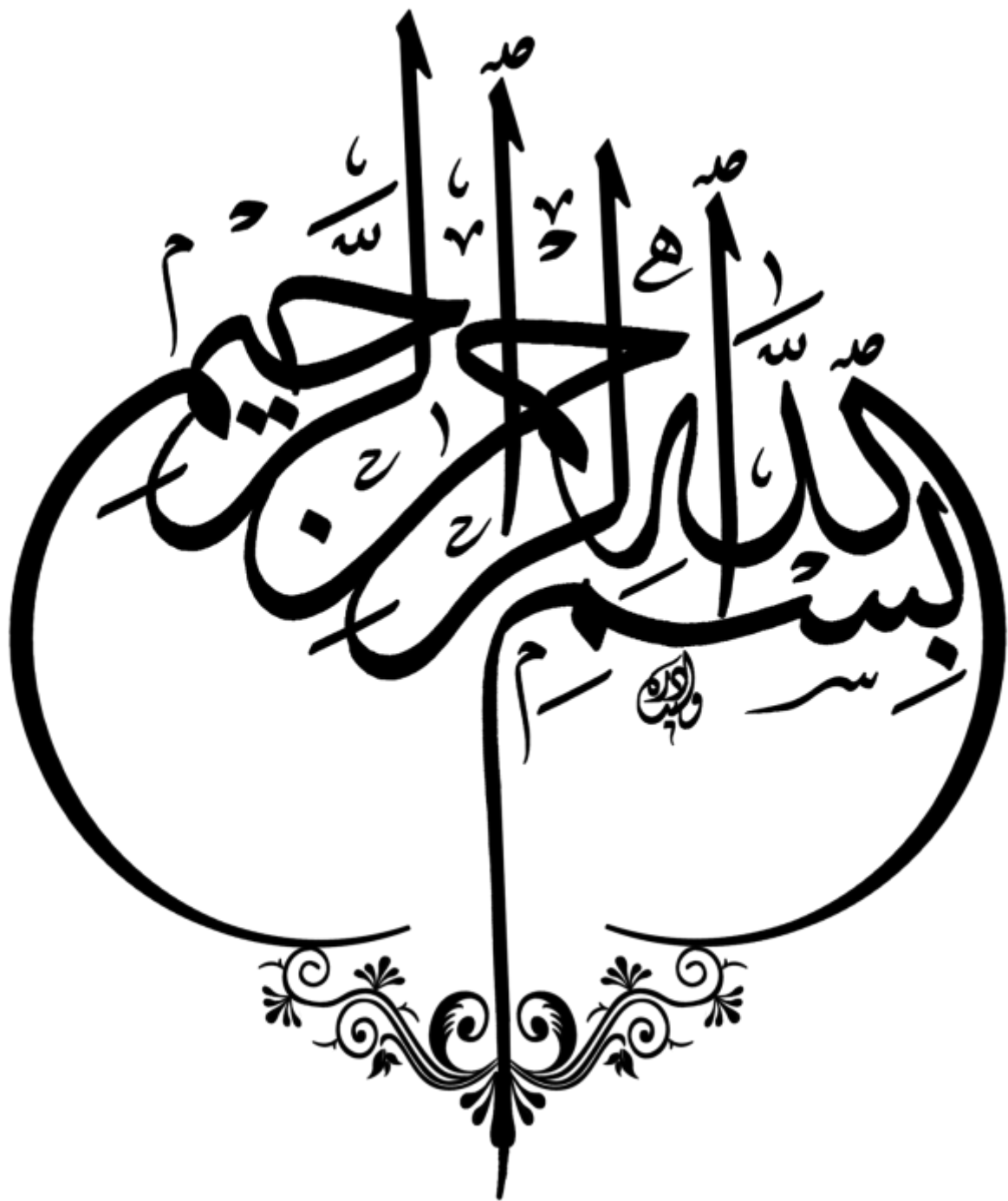
هابو ولد احمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. كريم بو عيسى	أستاذ مساعد	رئيسا
أ.د. عبد القادر بن برطال	أستاذ	مشرفا ومقررا
أ.د. خنيش يوسف	أستاذ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023م - 2024م





## كلمة شكر

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف د. بن برطال عبد القادر لما قدمه من جهد ونصح ومعرفة

كما نتقدم بالشكر الجزيل

لكل أساتذة الكلية، ونخص بالذكر د. كريم بوعيسى ود. بعاج الهاشمي وأ.د. خنيش يوسف واللدان منحانا وقتهما وجهدهما ورافقانا بتوجيههما وإرشادهما لنا، وإلى جميع أساتذة التخصص على تضحياتهم وجهودهم في مرافقتنا في مسيرتنا العلمية.

لكل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين ومحكمي الاستبانة

لكل من قدموا لنا التسهيلات والمساعدة من إطارات وعمال شركة سونلغاز -الأغواط- وكذا موظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

## كلمة إهداء

نحمد الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على نبي الرحمة  
والسراج المنير محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي المتواضع

إلى من كان سببا في وجودي "أبي رحمة الله عليه"، والذي طالما ما دعمني وساندني في  
مسيرتي العلمية

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ونبع الحنان، إلى من كان دعاءها سر نجاحي، إلى أعلى  
الناس بكل لغات العالم "أمي الحبيبة"

إلى السند والدعم الدائم، إلى من تحمل عبء المسير، إلى أسرتي الكريمة

كما لا ننسى

كل من دعمني، إلى كل أفراد العائلة والأصدقاء، وممن دعوا لنا سرا وعلانية

إلى شهداء الأقصى الشريف وأولى القبلتين، وإلى من ضحوا لإعلاء صوت الحق في  
الأراضي المقدسة

مصطفى موسى المال

## كلمة إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من أكن لهما الفضل في وجودنا بعد إذن الله عز وجل إلى

الوالدين الكريمين.

إلى كل أفراد العائلة الأفاضل

إلى كل من وقف بجانبنا من إدارة وأساتذة محترمين في دولة الجزائر الشقيقة

إلى جميع الأحبة والرفاق

إلى من تحملت عناء السفر لتكون حاضرة

إلى كل من علمني علما

لكم منا فائق الامتتان والاحترام

عابو ولد عمر

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد (70) استبانة على مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز -الأغواط- وتم قبول (67) استبانة بنسبة 95.71%، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توفر فعالية فرق العمل بدرجة جيدة في المؤسسة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) متوفرة في مؤسسة سونلغاز قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى انه يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) نظرا لوجود اختلافات في الكاريزمية بالنسبة للعمر، والتحفيز الملهم بالنسبة لسنوات العمل، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية فرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

## الكلمات المفتاحية:

قيادة، قيادة تحويلية، تأثير مثالي، تحفيز ملهم، استثارة فكرية، اعتبارات فردية، فعالية فرق العمل.

# **The transformative leadership impact on enhancing team effectiveness:**

## **A field study at Sonelgaz company in LAGHOUAT**

### **Study Summary:**

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on enhancing the effectiveness of work teams in the Sonelgaz. The analytical descriptive method was utilized, and the study sample was selected from employees at Sonelgaz. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with 70 questionnaires distributed to a group of Sonelgaz employees in LAGHOUAT. 67 questionnaires were accepted, representing a 95.71% response rate. The study revealed the following key findings: the work teams' effectiveness is available to a good extent in the institution, and the behaviors of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) are present in the Sonelgaz. The study indicated that there is an impact of transformational leadership dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on enhancing the effectiveness of work teams in the Sonelgaz. Furthermore, the study uncovered statistically significant differences in respondents' perceptions of transformational leadership attributed to personal and professional factors (gender, age, educational qualification, years of work) due to variations in charisma concerning age, and inspirational motivation concerning years of work. Conversely, no statistically significant differences were found in the effectiveness of work teams in the institution under study attributed to variables (gender, age, educational qualification, years of work).

**Key Words:** Leadership, Transformational Leadership, Ideal Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Considerations, Enhancing Team Effectiveness.

## فهرس المحتويات

I	كلمة شكر
II	كلمة إهداء
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال والمخططات التوضيحية
XII	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكاليات الدراسة
د	فرضيات الدراسة
هـ	أهمية الدراسة
هـ	أهداف الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
و	حدود الدراسة
و	منهج الدراسة
ز	المفاهيم الأساسية للدراسة
ز	صعوبات الدراسة
ح	الدراسات السابقة
ن	هيكل الدراسة
36-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: القيادة التحويلية .....
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية .....
9	المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة التحويلية .....
12	المطلب الثالث: أهداف ووظائف القيادة التحويلية .....
14	المطلب الرابع: أنماط وأبعاد القيادة التحويلية .....
20	المبحث الثاني: فعالية فرق العمل .....
20	المطلب الأول: ماهية فرق العمل .....
26	المطلب الثاني: بناء فرق العمل .....
32	المطلب الثالث: فعالية فرق العمل .....
36	خلاصة الفصل .....
82-37	الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز -الأغواط- .....
38	تمهيد .....
39	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط .....
39	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي .....
39	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط .....
41	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية .....
44	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة .....
44	المطلب الثاني: الدراسة الأساسية .....
49	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية .....
49	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة .....
53	المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمؤسسة .....
58	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .....

73	المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة .....
81	خلاصة الفصل .....
82	الخاتمة .....
87	قائمة المراجع .....
93	الملاحق .....

## قائمة الجداول

- الجدول (01): خصائص القائد التحويلي ..... 11
- الجدول (02): مراحل بناء فرق العمل ..... 30
- الجدول (03): الاستمارات المعتمدة في الدراسة ..... 46
- الجدول (04): معامل الثبات ومعامل الصدق لأداة الدراسة ..... 48
- الجدول (05): توزيع أعضاء العينة حسب الجنس ..... 49
- الجدول (06): توزيع أعضاء العينة حسب العمر ..... 50
- الجدول (07): توزيع أعضاء العينة حسب المؤهل العلمي ..... 51
- الجدول (08): توزيع أعضاء العينة حسب سنوات العمل ..... 52
- الجدول (09): مقياس ليكارت الخماسي ..... 53
- الجدول (10): مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية ..... 54
- الجدول (11): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد التأثير المثالي ..... 54
- الجدول (12): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد الاستثارة الفكرية ..... 55
- الجدول (13): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد التحفيز الملهم ..... 55
- الجدول (14): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد الاعتبار الفردي ..... 56
- الجدول (15): توجهات الأفراد نحو عبارات محور فعالية فرق العمل ..... 57
- الجدول (16): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل ..... 58
- الجدول (17): اختبار معنوية النموذج ..... 58
- الجدول (18): معادلة الانحدار ..... 59
- الجدول (19): معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي (الكاريزمية) وفعالية فرق العمل ..... 60
- الجدول (20): اختبار معنوية النموذج ..... 60
- الجدول (21): معادلة الانحدار الخطي ..... 61
- الجدول (22): معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وفعالية فرق العمل ..... 61

- الجدول (23): اختبار معنوية النموذج ..... 61
- الجدول (24): معادلة الانحدار الخطي ..... 62
- الجدول (25): معامل الارتباط بين التحفيز الملهم وفعالية فرق العمل ..... 62
- الجدول (26): اختبار معنوية النموذج ..... 63
- الجدول (27): معادلة الانحدار الخطي ..... 63
- الجدول (28): معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وفعالية فرق العمل ..... 63
- الجدول (29): اختبار معنوية النموذج ..... 64
- الجدول (30): معادلة الانحدار الخطي ..... 64
- الجدول (31): اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للقيادة التحويلية ..... 65
- الجدول (32): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة للقيادة التحويلية ..... 66
- الجدول (33): اختبار (LSD) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للكاريزمية ..... 67
- الجدول (34): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للقيادة التحويلية ..... 68
- الجدول (35): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للقيادة التحويلية ..... 69
- الجدول (36): اختبار (LSD) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للتحفيز الملهم ..... 70
- الجدول (37): اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة لفعالية فرق العمل ..... 71
- الجدول (38): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة لفعالية فرق العمل ..... 72
- الجدول (39): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لفعالية فرق العمل .... 72
- الجدول (40): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات العمل بالنسبة لفعالية فرق العمل ..... 73

## قائمة الأشكال والمخططات التوضيحية

- الشكل رقم (01): نموذج القيادة التحويلية لدى (Bass1985) ..... 7
- الشكل رقم (02): أبعاد القيادة التحويلية ..... 19
- الشكل رقم (03): أنواع فرق العمل ..... 25
- الشكل رقم (04): مقومات زيادة فعالية فرق العمل ..... 35
- الشكل رقم (05): الخريطة التنظيمية ..... 41
- الشكل رقم (06): أنموذج الدراسة ..... 45
- الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 50
- الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب العمر ..... 51
- الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 52
- الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل ..... 53
- المخطط رقم (01): اعتدالية الانحدار الخطي لفعالية فرق العمل على القيادة التحويلية ..... 59

## قائمة الملاحق

- 94 ..... الملحق (01): الاستبيان
- 97 ..... الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
- 98 ..... الملحق (03): نتائج **spss22**

# مقدمة

## تمهيد:

إن المنظمات في وقتنا الراهن تمارس أنشطتها في ظل العديد من التحديات المتنامية والمتنوعة التي تزيد بيئتها الخارجية تعقيدا وتغييرا وبيئتها الداخلية تتخللها جملة من التحديات التنظيمية والمهنية، وتتعدد فيها الحاجيات والاتجاهات والأهداف التي تحول دون أداء الأفراد العاملين لأدوارهم على أكمل وجه، ولعل محاولات هذه المنظمات في التفوق والنجاح في أعمالها خاصة على المستوى المورد البشري ؛ صير من اختيار أنماط قيادية دون أخرى مطلباً أساسياً لها، جوهرها التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم، لذلك تسعى المنظمات إلى صقل مهارات أفرادها العاملين، واستثارة أفكارهم وتطوير قدراتهم وتزويدهم بمختلف المعارف. ولما كان تحقيق الأهداف مسؤولية القادة بالدرجة الأولى والعاملين أساساً ومصدراً مهماً لتحقيقها؛ يتعاضد دور القادة في اتباع سلوكيات قيادية حديثة أكثر جاذبية وفاعلية، وذلك من منطلق أن سلوكهم القيادي والسلوكيات الفردية للعاملين يشكلان أساس العلاقة القائمة بينهما. فتتعدد الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية التبادلية والموقفية ... إلخ) من حيث مسمياتها ومداخلها، وتباينها من حيث مكوناتها وفعاليتها ودرجات تأثيرها، وتعدد الأطراف المحددة لها؛ جعل لكل منها نهجاً فريداً بحد ذاته، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجه الحديث في القيادة إذ وضع (Barns, 1978) أساس هذه التوجهات في أساليب وأنماط القيادة التحويلية، وقد عرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء الثقة والاحترام بين جميع الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا جاءت الدراسات لتسلط الضوء على رفع فعالية فرق العمل، حيث ساهم تطور الفكر الإداري في بروز العديد من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتنظيم، ومن بينها أسلوب فرق العمل، إذ أصبح لا بد من العمل على تطوير قدرات العمال، وتنمية مهاراتهم، وحسن إدارتهم وتسييرهم، للاستفادة من خبراتهم وإمكانياتهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، من خلال تعاونهم وانسجامهم ضمن فرق، بما يولد لديهم الشعور بالانتماء، ويعزز رغبتهم في العمل بروح الفريق، بشكل متجانس ومتكامل.

## إشكاليات الدراسة:

### الإشكالية الرئيسية الأولى:

هل هناك أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

### وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر دال إحصائياً للتأثير المثالي (الكاريزمية) في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟
- هل هناك أثر دال إحصائياً للاستثارة الفكرية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟
- هل هناك أثر دال إحصائياً للتحفيز الملهم في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟
- هل هناك أثر دال إحصائياً للاعتبار الفردي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

### الإشكالية الرئيسية الثانية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)؟

### الإشكالية الرئيسية الثالثة:

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)؟

## فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية السابقة ووفقا للدراسات السابقة واستنادا إلى الإطار النظري للدراسة نقتراح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر دال إحصائيا للتأثير المثالي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز الملهم في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- هناك أثر دال إحصائيا للاستثارة الفكرية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- هناك أثر دال إحصائيا للاعتبارات الفردية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز - الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

## أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج خلال دراستنا الميدانية وهي القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل، ولإبراز الأهمية حاولنا تقسيمها إلى نظرية وعملية:

**الأهمية النظرية:** والتي تتمثل في مساهمة هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع القيادة التحويلية والتي تحتاج إليه جميع المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى النمو والتطور ومواكبة العصرنة.

**الأهمية العملية:** تأتي الأهمية العملية من خلال الفائدة التي يمكن أن يحصل عليها المدبرون والقياديون في المنظمات والذين يسعون إلى تحسين قدرات منظماتهم ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة ارتباط هذا النمط القيادي برفع وزيادة فعالية وكفاءة المنظمات الذي تسعى جميعها دون استثناء إلى زيادة قدراتها وكفاءتها وفعاليتها.

## أهداف الدراسة:

- الإحاطة بمفهوم القيادة التحويلية وتبيان أهميتها داخل المنظمات؛
- التعرف على فرق العمل ودورها الفعال داخل المنظمات؛
- دراسة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الكاريزمية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي) في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؛
- محاولة الخروج بنتائج عملية من خلال دراسة الحالة ومحاولة تقديم مقترحات ميدانية للرفع من فعالية فرق العمل من خلال القيادة التحويلية.

## أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور للدراسة وذلك لعدة أسباب واعتبارات ذاتية وموضوعية وهي كما يلي:

### • الأسباب الذاتية:

- الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس.
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة وأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛

- مدى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الراهن والذي يشهد تحولات وتغيرات سريعة في هذا الوقت، وإدراكنا بأن تحسين فعالية فرق العمل يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات من حيث أن عملية تحسين فعالية فرق العمل تتأثر بطبيعة القيادة الممارسة فيها.

• الأسباب الموضوعية:

- يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجزائر وموريتانيا؛
  - توفر المراجع الكافية حول هذا الموضوع؛
  - إمكانية تطبيق هذا الموضوع في الميدان وتوفر العينة المناسبة للدراسة؛
  - تسليط الضوء على بعض مكامن القوة والضعف في المنظمات فيما يخص القيادة وفرق العمل؛
  - محاولة فك الغموض عن بعض المفاهيم حول القيادة التحويلية وفرق العمل.
- حدود الدراسة:

**الحدود الزمانية:** تمت الإجراءات الميدانية للدراسة ما بين شهر مارس وشهر أبريل 2024م.

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط والبالغين عددهم (70) عاملا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه الأنسب لموضوع الدراسة فهو يقوم على وصف منظم ودقيق، لمحتوى تقرير معين حول ظاهرة أو حدث ما، من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وهدفها، وتحديد مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار الحالات الحاصلة فيه، لدراسة مضمونها وتحليله، وعادة ما يتم تحليل المضمون، من خلال الإجابة على الأسئلة المعينة والمحددة والمصاغة مسبقا، بحيث تساعد الإجابة على هذه الأسئلة، في وضع وتصنيف

محتوى المادة المدروسة، بشكل يساعد على إظهار العلاقات والترابطات بين أجزاء ومواضيع النص<sup>1</sup>.

**المفاهيم الأساسية للدراسة:** يعتبر التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة مهما لكونه يحدد بدقة موضوع الدراسة، تتحدد المفاهيم المتعلقة بدراستنا في الآتي:

**القيادة التحويلية:** تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الحديثة، والتي في مفهومها العام تحاول التأثير في المرؤوسين من خلال استثارتهم والرفع من فعاليتهم عن طريق التأثير فيهم من طرف سمات القائد التحويلي (الكاريزمية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وهي الأبعاد التي حاولنا البحث عنها في المؤسسة محل الدراسة، عن طريق تحليل الاستبانة الموزعة على فرق العمل.

**فعالية فرق العمل:** تتضح معالم فعالية فرق العمل عن طريق سمات وخصائص أعضاء الفريق (المشاركة، التعاون، المرونة، الحساسية، تحمل المخاطر، الالتزام، التيسير، والانفتاح)، إذ كلما توفرت وعززت هذه العناصر كلما زادت فعالية فرق العمل، وهي العناصر التي حاولنا البحث عنها في المؤسسة محل الدراسة، عن طريق تحليل الاستبانة الموزعة على فرق العمل.

**مؤسسة سونلغاز-الأغواط-:** عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز -الأغواط-، وهي مؤسسة تهتم بشكل كبير في طبيعة عملها على فرق العمل.

**صعوبات الدراسة:**

خلال تناولنا لهذه الدراسة في جميع مراحلها واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة تمثيل مجتمع الدراسة من خلال العينة؛
- عدم القدرة على تجسيد الموضوعية خاصة مع تعامل أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان؛
- صعوبة الاحتكاك والتواصل مع عينة الدراسة أثناء العمل؛
- تنوع المصادر وتضارب بعضها مما يصعب من عملية البحث والاستنتاج؛
- اختلاف المفاهيم والمصطلحات المستعملة من طرف المنظرين والباحثين وهذا راجع إلى اختلاف مشاربهم وانتماءاتهم؛

<sup>1</sup>دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، ص 64.

- صعوبة الحصول على بعض المراجع من أمهات الكتب.

### الدراسات السابقة:

قبل الشروع في أي دراسة يجب الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة من أجل الاعتماد عليها في بناء الدراسة الحالية والاستعانة بها؛ هذا وقد اعتمدنا في عرض الدراسات السابقة لدراستنا هذه على الدراسات التي ركزت على متغيرات الدراسة، وهي تتمثل في:

**1. دراسة نهى عثمان، عبد المجيد محمد أرباب، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية، الخرطوم، مقال بالمجلة العربية للنشر العلمي، 2022.**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الالهامي الاستثارة الفكرية)، الاعتبار الفردي التمكين وأداء العاملين في الشركة المبحوثة، وقد اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه على جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تحويلية تتميز بأبعادها (التأثير المثالي التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده ( التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية)، التمكين والمتغير التابع (أداء العاملين).

**2. دراسة عبد القادر بن برطال، فعالية فرق العمل وتأثيرها على إدارة الأزمة أزمة كورونا (2019-2020) من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، مقال بمجلة اقتصاد المال والأعمال، 2022.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على رفع فعالية فرق العمل في إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبيان على عينة تكونت من (53) أستاذ من أصل 104، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي

(SPSS)، وبرنامج (SmartPLS) ، وهذا لمعرفة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المدروسة وتحديد آثار المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لفعالية فرق العمل على إدارة الأزمة لدى أساتذة كلية الاقتصاد عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا من خلال وجود أثر دال إحصائياً للمشاركة على إدارة الأزمة، أما باقي الأبعاد (التعاون المرنة الحساسة، التيسير) فلم يكن لها أي أثر دال إحصائياً على إدارة الأزمة.

**3. دراسة أميمة فضل الدين وبلقاسم مزيوة، فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مقال بمجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، جامعة معسكر، 2022.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي، حيث ركز الباحثين على توضيح المقصود بفاعلية فرق العمل وخصائصها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التغيرات المستمرة تفرض على المنظمات تبني أساليب حديثة تضمن لها التميز والاستمرارية وتعتبر فرق العمل الفعالة من أهم هذه الأساليب التي تضمن لها بلوغ أهدافها المسطرة والمحافظة على ديمومة المنظمة.

**4. لينة أوزاينية ومروة البوطي، إدارة الموارد البشرية ودورها في فعالية فرق العمل دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2022.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التكوين، التحفيز، المسار الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع فعالية فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط -، حيث استهدفت الدراسة مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم استخدام الاستبانة، تم توزيعها على عينة مقدارها (50) مفردة وتم استرجاع (36) استبانة صالحة للدراسة، وقد تم استخدام البرامج الإحصائية smart pls و spss لاختبار فرضياتنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري. ....)

وقد توصلت إلى أنه توجد فعالية لإدارة الموارد البشرية في فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز - الأغواط - تجسد في بعد التوظيف.

5. دراسة ناصر شيهاب، التمكين الوظيفي وعلاقته بفاعلية فرق العمل-دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر -تبسة-، مذكرة ماستر، جامعة تبسة، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الوظيفي وفعالية فرق العمل، حيث تم توزيع 41 استمارة استبيان لمختلف موظفي وعمال وكالة تسيير القرض المصغر بتبسة، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة هي انه هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال ومشاركة المعلومات وبين فعالية فرق العمل بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر تبسة.

6. دراسة زينب عامر حسن، تأثير القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل-دراسة في دائرة الصحة ببغداد الرصافة، مقال منشور بمجلة الجامعة العراقية، جامعة بغداد، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الخادمة بإبعادها ( تثمين العاملين، تطوير العاملين، بناء الفريق، إظهار الصلة، دعم القيادة، القيادة المشتركة) على فعالية فرق العمل وأبعادها (مهارات الاتصال، تخطيط العمل ومهارات التنظيم، مهارات حل المشاكل، مهارات التعامل مع أعضاء الفريق، مهارات تنسيق المهام، ومهارات التدريب والتعاون)، حيث تم توزيع 176 استمارة استبيان على مجموعة من عمال دائرة الصحة ببغداد الرصافة، واعتمدت الباحثة على برنامج spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تجسدت أهمها بتأثير القيادة الخادمة بشكل مباشر وغير مباشر في فاعلية فرق العمل ويكون التأثير مرتفعا وتسهم فاعلية فرق العمل في زيادة ظهور سلوكيات القيادة الخادمة في مكان العمل.

7. دراسة حياة عبد الباقي وكويد سفيان، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مقال بمجلة الابتكار والتسويق، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت- الجزائر، كما تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، والبالغ عددهم (195) فرد حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على كافة العاملين واسترجع منها (172) وهو ما يشكل نسبة (88.20%) من أصل مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة

والبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكانت هذه الأبعاد مرتبة في أثرها على الأداء الوظيفي على التوالي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والحفز الالهامي)؛ بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً هو الحفز الالهامي.

**8. دراسة حيان حمدان، أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة: دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة، مقال بمجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 2016.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة واعتبار أن القيادة التحويلية لها تأثير واضح في تحسين أداء المنظمة ومن الوسائل الهامة والفعالة في تحقيق النجاح والنمو وزيادة فعالية المنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما قام الباحث بتوزيع الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المكونة من (43) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام SPSS، وتم التوصل الى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بعد التأثير المثالي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة، وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل بعد الحفز الالهامي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة، وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل بعد الاستثارة الفكرية والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة، وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل بعد الاعتبار الفردي والمتغير التابع زيادة فعالية المنظمة محل الدراسة.

**9. دراسة لبزة عبد الغاني وصالحي سميرة، أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عنابة، مقال بمجلة إيلزا للبحوث والدراسات، 2016.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القادة لأسلوب القيادة التحويلية في تمكين العاملين من وجهة نظر عمال مؤسسة "بونا" لإنتاج المشروبات الغازية، وقد تم الاعتماد على المقابلة وتوزيع استبانة على عينة من 79 عاملاً موزعين على مختلف الوظائف في المؤسسة. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة أن القادة في مؤسسة "بونا" لا يمارسون أسلوب القيادة التحويلية والتمكين بمستويات مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تمكين العاملين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية على تمكين العاملين من وجهة نظر عمال المؤسسة.

**10. دراسة احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2010.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة التأثير المثالي الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد (660) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (567) استبانة بنسبة 85.90% ، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير طبيعة العمل الجنس، اسم الجامعة سنوات الخدمة).

11. دراسة علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، جامعة بغداد، 2010.

تركزت مشكلة البحث على دراسة اهتمام شركة المشاريع النفطية / وزارة النفط بترسيخ فكرة تمكين فريق العمل والثقة من خلال القيادة العليا وتم اختبار دور استراتيجية ترقية القيادة العليا لتمكين المجموعة من خلال الارتباطات والتأثير، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على 46 من رؤساء مهندسين ومهندسين ورؤساء جيولوجيين وفنيين وإداريين، وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات. ومن أبرزها ارتفاع مستوى القيادة التحويلية على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وتمكين فرق العمل مما دل على أن تطبيق الأفكار المرتبطة بالقيادة التحويلية أدت إلى تمكين الفريق.

**التعليق على الدراسات السابقة:** بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء المتعلقة بالقيادة التحويلية أو المتعلقة بفعالية فرق العمل والتركيز على الأهداف المرتبة بكل دراسة.

**أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمغير المستقل أو المتغير التابع، كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الطرق المستخدمة في بناء فريق العمل.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة لينة أوزاينية ومروة البوطي في مجتمع الدراسة (مؤسسة سونلغاز - الأغواط).

**أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومدى تأثيرها على المتغير التابع فعالية فرق العمل.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باستثناء دراسة لينة أوزاينية ومروة البوطي، سواء من ناحية الإطار المكاني، الزمني، وكذا نشاط المؤسسة محل الدراسة. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من العوامل الخاصة بالقيادة التحويلية وأثرها في رفع فعالية فرق العمل.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكاليات الرئيسية والفرضيات الموضوعية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

**الفصل الأول:** يتعلق بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، يشمل المبحث الأول على مفاهيم وأساسيات القيادة التحويلية، وقسمناه إلى أربعة مطالب، تناولنا فيها الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وتطرقنا إلى أهمية وخصائص القيادة التحويلية ثم تحدثنا عن أهداف ووظائف القيادة التحويلية ووظائف القائد التحويلي وأخيرا أنماط وأبعاد القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه فرق العمل، وقسمناه إلى ثلاث مطالب، تناولنا فيها ماهية فرق العمل ثم تحدثنا عن بناء فرق العمل ومتطلبات إدارة الفريق وفوائد وخصائص ومراحل بناء فرق العمل، ثم تطرقنا إلى فعالية فرق العمل وشروطها ومقومات زيادة فعالية فرق العمل.

**الفصل الثاني:** تناولنا من خلاله الإطار التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديمًا عامًا حول للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة سونلغاز والمتواجدة بالأغواط، وطبيعة نشاطها إضافة إلى الخريطة التنظيمية للمؤسسة؛ أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض إجراءات الدراسات وفي المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسة الإحصائية من حيث تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والنتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة للبرهنة على صحتها.

# الفصل الأول: الإطار النظري

## للدراسة

المبحث الأول: القيادة التحويلية

المبحث الثاني: فعالية فرق العمل

## تمهيد:

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، إذ أن التطور الحاصل في محيط إدارة الأعمال وزيادة المنافسة فيه جعل المنظمات اليوم أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي بحاجة إلى أن تقاد بطرق حديثة ملائمة لتحديات هذا العصر المتسم بالديناميكية والتسارع، ولتحقيق أهداف هذه المنظمات وتحسين أداءها وتدعيم العلاقات داخلها، لا بد من قيادة واعية رشيدة تواكب العصر بكل تحدياته، فالقيادة رغم قدمها فلا زالت من المواضيع الإدارية التي تحوز على أكبر قدر من الاهتمام من قبل علماء الإدارة والباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، ومن بين أهم هذه القيادات، القيادة التحويلية والتي بدورها حازت على حصة الأسد على طاولات البحث، إذ هي مطلب معظم المنظمات الحديثة.

كما أنه في زمننا الحالي أصبحت المنظمات تؤمن أن أساس تطورها كامن في بناء العنصر البشري والاستثمار فيه والذي يعتبر سلاحها في المنافسة الشرسة التي تميز السوق المعاصر، إذ أن أسلوب فرق العمل يعتبر من الأساليب الإدارية المعاصرة التي سعت منظمات الأعمال نحو تجسيدها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ ولأجل مواجهة التحديات المعاصرة وجب علينا تطبيق نظم حديثة من القيادات التي ستساعدنا في الرفع من فعالية فرق العمل، حيث سنسلط الضوء في هذا الفصل على القيادة التحويلية وخصصنا لها المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه فعالية فرق العمل.

## المبحث الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية:

إن المدخل التحويلي في القيادة يعد أحد المداخل التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل التسعينات، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد بطريقة هادفة ومنظمة، فهي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.

كما أصبح مصطلح القائد التحويلي من أساسيات القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية سنة 1978م، على يد (Burns) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج<sup>1</sup>.

وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطويرا لمرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم<sup>2</sup>.

**1. مفهوم القيادة:** يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

<sup>1</sup> - الحاج قويدر سفيان والحاج قويدر أسامة، واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص 32.

<sup>2</sup> - Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", Academy of Management journal, Vol.45, No.4, PP: 735.

• فقد عرفها ببش (Beach): على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.

• وعرفها جمس جريبين (James Gribbin): بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة<sup>2</sup>.

• عرفها قريفيين ومورهان (Griffin & Moorhen) على أنها مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية<sup>3</sup>.

ويرى القريوتي أن القيادة هي: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد<sup>4</sup>.

## 2. نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي:

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا وتعتبر تجارب هوثورن (Hawthorne) التي أجريت كتجربة بالولايات المتحدة على أهمية المناخ الإشرافي هي البداية الحقيقية لدراسة السلوك الإنساني والقيادي حيث نظر البعض على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توفرت هذه السمات لدى شخص ما أن أصبح قائدا، وهناك من يرى على أنها متعلقة بظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد<sup>5</sup>.

<sup>2</sup>- حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص49.

<sup>2</sup>- زياني ايمان، تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التغيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014، ص32.

<sup>3</sup>- حابس أمال، أثر أبعاد القيادة التحولية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات- ورقة، ص9.

<sup>4</sup>- زياني ايمان، مرجع سابق، ص33.

<sup>5</sup>- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص15.

## أ- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة.

## ب- نظرية سلوك القائد:

نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940 وما تلاها من السنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950 إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي وهذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام للجانب السلوكي في القيادة.<sup>1</sup>

## ج- نظرية القيادة التبادلية:

انتقاداً لنظرية سلوك القائد ومع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه، فهي مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء تتضمن القيادة التبادلية اتفاق بين القائد والمرؤوس، قد يكون معلن أو ضمني، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مقابل المكافأة، وهذا يدفع المرؤوسين إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للحصول على المكافآت.<sup>2</sup>

## د- النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة

<sup>1</sup> الحاج قويدر سفيان والحاج قويدر أسامة، مرجع سابق، ص26، 28.  
<sup>2</sup> فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص59.

يجب توافرها في المدير ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد نوعية الإدارة (حسب طبيعة الموقف)،<sup>1</sup>

### 3. نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 قدم بيرنز مصطلح القيادة التحويلية في الولايات المتحدة. وقد تم توسيع تعريفه من قبل باحثين آخرين، مثل باس 1985، أفوليو وآخرون 1999، وشين وتشو 2003... الخ<sup>2</sup>.

تم تطوير هذه النظرية المبكرة للقيادة التحويلية في الغالب من خلال البحث الوصفي عن القادة السياسيين. وصف بيرنز (1978) القيادة بأنها عملية تطور العلاقات المتبادلة التي يؤثر فيها القادة على أتباعهم ويتأثرون بدورهم لتعديل سلوكهم عندما يواجهون الاستجابة أو المقاومة. يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية تأثير على المستوى الجزئي بين الأفراد وعلى أنها عملية على المستوى الكلي لتعبئة السلطة لتغيير النظم الاجتماعية ومؤسسات الإصلاح. وفقاً لبيرنز، يسعى القادة التحويليون إلى رفع وعي الأتباع من خلال مناشدة المثل العليا والقيم مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، يرى بيرنز أن القيادة التحويلية يمكن أن يظهرها أي شخص في المنظمة في أي منصب. وقد يشمل أشخاصاً يؤثرون على أقرانهم أو رؤسائهم وكذلك مرؤوسيه<sup>3</sup>.

وفي عام 1985 قدم باس نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية النظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وبعد ذلك تم تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات

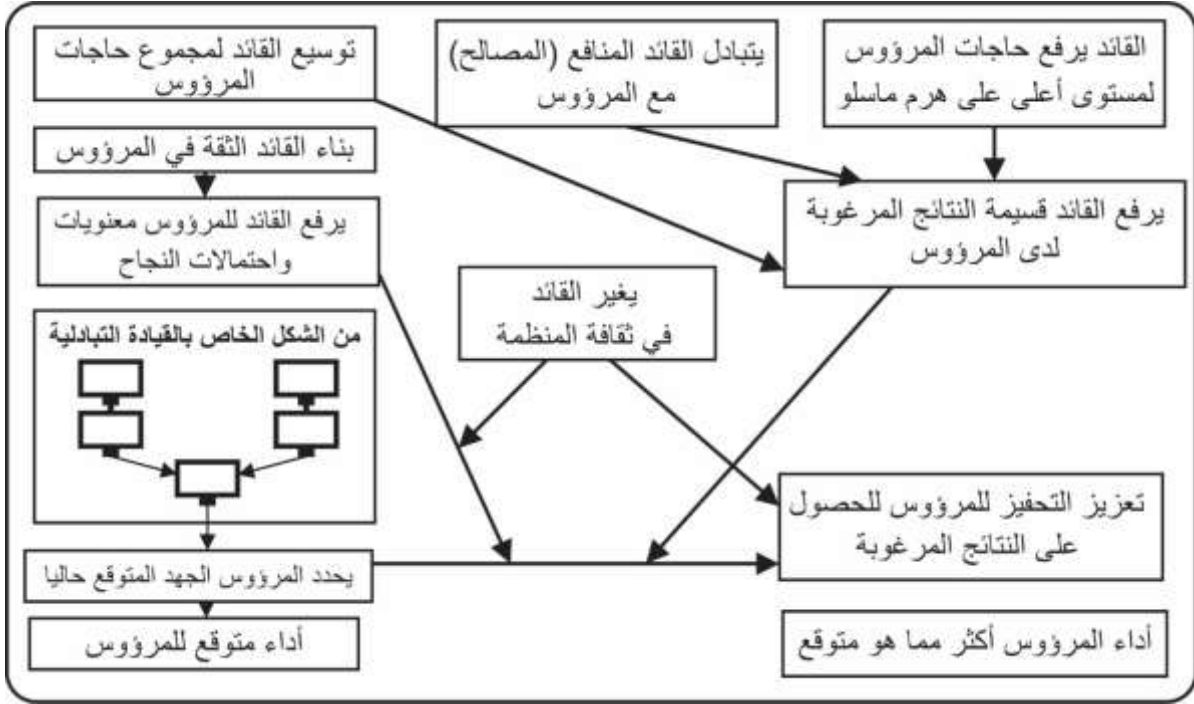
<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص25.

<sup>2</sup> -Hulya Gunduz Cekmecelioglu, Ozgun Ozturk Ilhan, Ayse Gunsel, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INDIVIDUAL CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION, Journal of Business, Economics and Finance - JBEF- V.6-ISS.3-2017(3), p226.

<sup>3</sup> - Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A review of Theory and Research", Journal of Management, Vol. 15, No.2, p271

الألاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أو خاصة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (01): نموذج القيادة التحويلية لدى (Bass1985)



المصدر: الحاج قويدر سفيان، 2018، ص34

#### 4. مفهوم القيادة التحويلية:

التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول أي صير وغير، ومحول: بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: ويكون تغييراً ويكون تحولاً.

أما اصطلاحاً: القيادة التحويلية هي: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمد رياض أحمد عواد، القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، 2012، ص17.

<sup>2</sup> عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، 2003، ص10.

والقيادة التحويلية يتم تعريفها بأنها "عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في اتجاهات وافتراضات أعضاء المنظمة وبناء الالتزام بمهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.<sup>1</sup>

وقد عرف Burns القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف واستراتيجيات رسالة المنظمة، أي تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة.<sup>2</sup>

وقد عرف " Bass " القيادة التحويلية بأنها القيادة التي من خلالها تحول الرؤيا إلى واقع وتحفز المرؤوسين لتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من خلال جعل العاملين أكثر معرفة بأهمية وقيمة مخرجات الوظيفة وتلبية حاجيات المرؤوسين واقتناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنتيجة لذلك يشعرون بالثقة والاحترام للقائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من تلك المتوقعة منهم أصلاً.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تجعل من المرؤوسين من خلال استثارتهم والتأثير فيهم، أشخاصا لا يكتفون بتحقيق أهداف المنظمة فقط وإنما يحققون أكثر من تطلعات وطموحات المنظمة.

## 5. مفهوم القائد التحويلي:

يمكن أن نحيط بمفهوم القائد التحويلي من خلال بعض التعاريف التي تناولته:

عرفت من قبل (Bass) على أن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

<sup>1</sup> - Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol. 15, No.2, p269.

<sup>2</sup> - ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية آراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الوالية في الموصل، مداخلة في (المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، جامعة الزينونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009، ص10.

<sup>3</sup> - الحاج قويدر سفيان والحاج قويدر أسامة، مرجع سابق، ص 33.

ولقد عرف Jones القائد التحويلي بأنه ذلك الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فحسب وإنما في العمليات الداخلية أيضا<sup>1</sup>.

كما عرف Bass and Riggio القادة التحويليون بأنهم أولئك الذين يحفزون ويلهمون التابعين لتحقيق نتائج استثنائية وفي نفس الوقت تطوير قدراتهم القيادية، من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم لتمكينهم من مواءمة أهداف وغايات التابعين والقائد والمجموعة والمنظمة الأكبر.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها هذه القوة والأهمية.

#### 1- أهمية القيادة التحويلية:

حيث يمكن تلخيص العوامل التي أكسبت هذا النوع من القيادة هذه الأهمية إلى<sup>3</sup>:

1. القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض السلطات المهمة وتمكين الأفراد منها، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

2. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن من فعالية المديرين؛

1 - سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الفطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 113.  
2- بومشقة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 15.

3 - حابيس أمال، مرجع سابق 2018، ص 10.

3. تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

4. القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

## 2- خصائص القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء المنظمة في عملية التغيير المرجوة.

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛

2. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط متفاعل، حيث يشارك المرؤوسين مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة؛

3. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛

4. يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛

5. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

<sup>1</sup> - العازمي محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 ص 30.

وقد أضاف كلا من (Luissier & Achua) و (Peter&Hill) مجموعة أخرى من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية<sup>1</sup>:

1. أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير؛
  2. أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس؛
  3. القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة؛
  4. القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين؛
  5. أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة؛
  6. أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.
- عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة التقليديون.

#### الجدول (01): خصائص القائد التحويلي

Achua &Luissier, Peter &Hill	Tichy & Devanna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن يشعر القادة بأنهم وكلاء تغيير.</li> <li>• أن يكونوا أفرادا لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.</li> <li>• القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.</li> <li>• القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.</li> <li>• أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية عالية.</li> <li>• أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يرون أنفسهم بوضوح كعوامل تغيير.</li> <li>• يمتازون بالشجاعة.</li> <li>• يؤمنون بقدرات الأفراد.</li> <li>• يعتمدون على مجموعة قوية من القيم.</li> <li>• يتعلمون مدى الحياة.</li> <li>• يمكنهم التعامل مع التعقيد وعدم اليقين والغموض.</li> <li>• أصحاب رؤية.</li> </ul>

المصدر: بومشقة فتيحة، 2020، ص17

<sup>1</sup> - احمد صادق محمد الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بفعالية فرق العمل في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010، ص19.

## المطلب الثالث: أهداف ووظائف القيادة التحويلية:

ذكر العلماء والباحثين عدة أهداف وأنماط للقيادة نذكرها فيما يلي:

### 1. أهداف القيادة التحويلية:

حدد (Lethwood, 1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حثَّ القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير (Lethwood, 1990:17).

- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

- تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

نلاحظ مما ورد سابقاً أن تنمية وتعزيز العاملين يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد ياسين حسون، 2016، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، ص 36.

## 2. وظائف القائد التحويلي:

إن خصائص وسمات القائد التحويلي تسمح له القيام بالعديد من الوظائف والتي تتمثل في:

1. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وجمع المعلومات اللازمة، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية؛
  2. الإشراف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف؛
  3. تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي؛
  4. إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية؛
  5. الإشراف على إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- حتى يكون القائد التحويلي قدوة لأتباعه وجب عليه التحلي بخصائص متعددة للقيام بوظائفه على أكمل وجه لتنعكس إيجاباً على السلوك التنظيمي للمرؤوسين، وبالتالي تحقيق الرؤية المستقبلية للقائد التحويلي التي سيرها بأعين أتباعه من خلال أدائهم المميز<sup>1</sup>.

كما يرى (الهوري، 1996: 75-79) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد؛

1 - بومشظة فتيحة، مرجع سابق، ص36.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع؛

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف مفردات وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي؛

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع الجديد يكون مختلفاً تماماً؛

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير وذلك بوضع استراتيجية مناسبة.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: أنماط وأبعاد القيادة التحويلية:

### 1. أنماط القيادة التحويلية:

يشير البوهي (2011)، إلى أن هنالك عدة أنماط للقيادة التحويلية، ولكن تعد هذه الأنماط متداخلة، ولا يتم الفصل بينها إلا لغرض الدراسة، ومن هذه الأنماط:

أ- **القيادة العقلانية:** ويشير هذا النمط إلى تبني أفكار ومعارف وقيم، بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها، يعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغيير في الأفكار والفلسفة.

ب- **القيادة الإصلاحية:** تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة والتشجيع على بناء جو اجتماعي؛ لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها .

1 - العازمي محمد، مرجع سابق، ص 34.

ج- القيادة الثورية: وهي قيادة نادرة جدا؛ لأن التحويل فيها يكون تحويلا كليا، ويقوم نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين، وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات<sup>1</sup>.

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين، وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتقلبة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر.

ولقد قام (Burns, 1978) بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما:

د- القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة. وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.

هـ- القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة. فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل<sup>2</sup>.

## 2. أبعاد القيادة التحويلية:

### أ- التأثير المثالي أو الكاريزمي:

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية فالكاريزمية هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها من قبل المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين. فالقائد المثالي تتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح والمعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتقون

1- الغامدي محمد ، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية، ص25.

2 - احمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 22.

حوله ويتأثرون به الى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية<sup>1</sup>.

وتعتبر الكاريزمية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكاريزميين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة<sup>2</sup>.

كما يقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة حسنة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف على القادة ومحاولة الاقتداء بهم في كثير من الأحيان، وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاقي عال جدا، ومن خلال هذه الأخلاق يمكن الاعتماد عليهم من اجل القيام بالأعمال بشكل صحيح، وتكون هناك ثقة كبيرة واحترام من الأعضاء للقائد، حيث يقوم القادة بتوضيح الرؤية لاتباعهم وتحسيسهم بالمهمة التي يجب تأديتها؛ ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين:

عنصر السمات: ويدل على به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم؛

العنصر السلوكي: والذي يدل على به الأعضاء من خلال ملاحظتهم لسلوك قادتهم.

حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالمهمة ويغرس في الأفراد، ويكسب الاحترام والثقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حابس أمال، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> - Daft , R. (1992): "Organization Theory and Design", west publishingco, New York, p431.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن رزق الله، حمزة الطيبي، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر - دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط -، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية / المجلد 05 العدد 01 / جوان 2019، ص70.

## ب - التحفيز الملهم:

إن الحديث في القيادة الالهامية كان أمرا غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية أن القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسيه<sup>1</sup>.

يعبر هذا البعد على الاتصال الروحي والرمزي الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسين من خلال تحفيزهم والبعث في نفوسهم حب التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي الوصول الى اعلى المستويات من الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم، ولا يكون ذلك الا من خلال كسب القائد لثقة التابعين ويعتمد في ذلك على الرموز والشعارات واللغة العاطفية والمثل العليا لرفع جهود التابعين وتعميق انتمائهم وولائهم للمنظمة.

وعرف woods(2003) التحفيز الالهامي بانه إثارة العواطف والمشاعر لدى العاملين للعمل والحركة من اجل تحقيق الإنجاز المطلوب، كما وان القيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد في تحويل ونقل المنظمة الى افضل مستويات الأداء، من خلال استخدام أساليب الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات التقصير أو الفشل واعتبار ذلك طريقة من طرق التعلم، فالإلهام يحدث عندما يتبع القائد التحويلي طرقا تحفز التابعين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والمشكلات.

كما ويعمل القادة التحويليون على بث الرؤية المشتركة للمنظمة وجعل العاملين جزءا منها، ومن خلال هذا البعد يظهر القادة الذين لديهم القدرة على تحفيز العاملين الى تجاوز الأداء المتوقع.<sup>2</sup>

ويرى (Bass & Stogdill) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الالهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:

ا. اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛

<sup>1</sup> - Avolio, J. & Yammarino, J. (1991): "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4, P:15.

<sup>2</sup> - سامية عبد الله العوادة، القيادة التحويلية واثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الاردنية في اقليم الوسط"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال، قسم ادارة الاعمال، 2017، ص20.

ب الرموز: وهي الأفكار المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد؛

ج الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

### ج- الاستشارة الفكرية:

ويشير الى ابتكار القائد التحويلي ل أفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين ويعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية و لا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين و لكنه يستحدث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. وبالتالي من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فان القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل وان هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه.<sup>1</sup>

### د- الاعتبارات الفردية:

يهتم القادة التحويليون بالموظف الفردي واحتياجاته بدلاً من معاملة جميع التابعين على حد سواء ولهم نفس الاحتياجات. يستمع هؤلاء القادة إلى اهتمامات الفرد ويشاركونها بينما يساعدون في الوقت نفسه على بناء ثقة الفرد.<sup>2</sup>

ولقد أكد (Bass & Steidlmeier) أن الاهتمام ب الأفراد يعد خدمة وتوضيحاً وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وان هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو الدائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير

<sup>1</sup> - احمد صادق الرقب، مرجع سابق، ص17.

<sup>2</sup> - Avolio, J. & Yammarino, J. (1991): "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4, P:13

مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

ويرى (kirkbirde) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

1. إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.  
2. الاستماع الجيد للمرؤوسين.

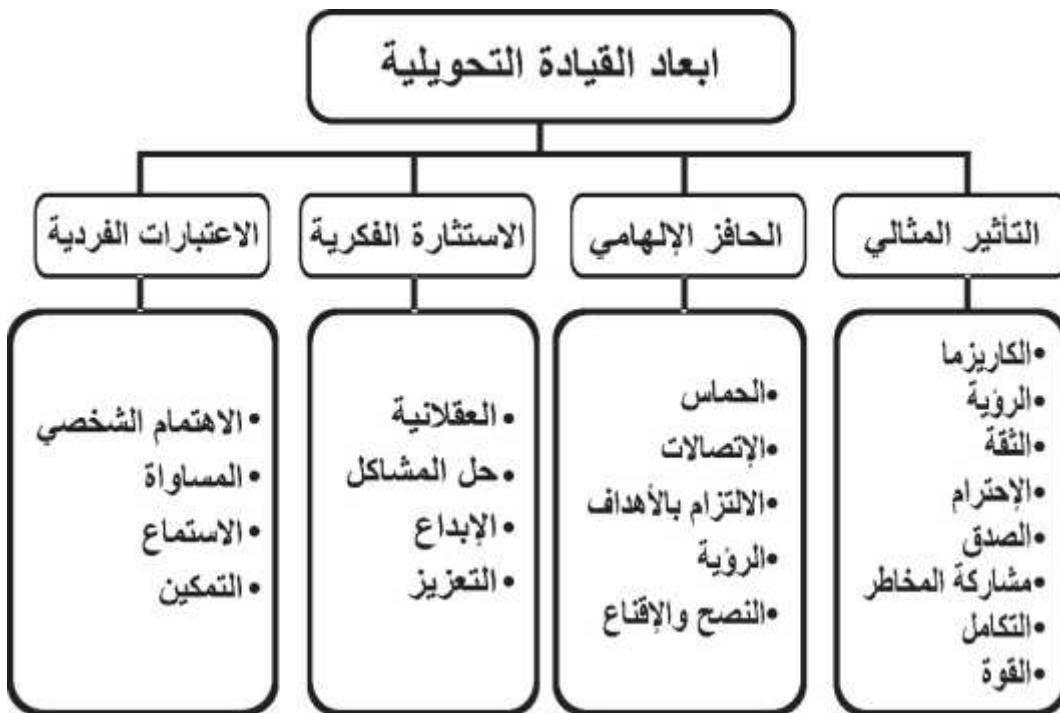
3. تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

4. الترويج لفكر التطوير الذاتي.<sup>1</sup>

كما يمثل القادة الذين يوفرون مناخا داعما يساهمون من خلاله إلى الاحتياجات الفردية الخاصة بالأتباع، ويعمل القادة دور المدربين والمستشارين من أجل مساعدة العاملين على تحقيق المهام الموكلة لهم بأكمل وجه، ويستخدمون وسائل وأساليب بهدف رفع وتنمية قدرات ومهارات العاملين.<sup>2</sup>

وقد تبينت السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: الغامدي، 2021، ص16

<sup>1</sup> الحاج قويدر سفيان، مرجع سابق، ص 39.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن رزق الله، حمزة الطيبي، واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية - دراسة حالة المستشفى أحمد بن عجيبة الأغواط - مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال / المجلد 07 العدد 02 / جانفي 2021، ص81.

## المبحث الثاني: فعالية فرق العمل

تعتبر فرق العمل من المواضيع الحديثة والمهمة، إذ تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فعالية المجتمعات ونجاحاتها، إذ أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلى الأحسن، وهو أمر غاية في الأهمية، خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد تتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه.

ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

### المطلب الأول: ماهية فرق العمل

تعد فرق العمل من الأدوات الفعالة والناجحة في إنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل انه يمكن لأي مجموعة من الأشخاص أن تتحول الى قوة تنقسم الأهداف وتتعاون معا لتحقيق المطلوب.

#### 1. تعريف فرق العمل

لقد قدمت العديد من التعاريف لفرق العمل نذكر منها:

عرف كل من **Ivancevich & Matteson** فرق العمل على انها: " مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه؛<sup>1</sup>

وقد عرف **Barker** فرق العمل على انها: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء

---

<sup>1</sup>ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص.ص.190-191.

الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"؛<sup>1</sup>

ويرى **مدحت أبو نصر** أن فرق العمل: " مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل"؛<sup>2</sup>

وتعتبر فرق العمل إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون، وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة، وهو يمثل منهج طويل الأجل يوفر البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للتعلم التجريبي وزيادة مهاراتهم في إيجاد فريق عمل كفء وناجح، كما وأنه بمثابة تغيير يقوم الأعضاء من خلال بتشخيص كيفية عمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للمتغيرات التي ستؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد ذو مهارات وقدرات فعالة، وتخصصات متنوعة وأنهم ملزمون بتحقيق هدف مشترك ضمن إطار زمني محدد.

## 2. أهمية فرق العمل

تكمن الأهمية الأساسية لفرق العمل في:<sup>4</sup>

- مواجهة الفوارق الفردية: ويتم ذلك من خلال انجح الوسائل لمواجهة الفوارق والاختلافات بين الأفراد؛
- تحويل نقاط الضعف إلى نلظ قوة فالهدف من تكوين فرق العمل هو تحويل التنوع والاختلاف بين الأفراد الى نقطة قوة بدلا من أن يصبح نقطة ضعف؛
- التجانس يساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة؛

<sup>1</sup> Barker.A, **How to be better at management people**, Kogan page limited, London, 2000, p 145.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعيات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، 2006 ص.69

<sup>3</sup> عدنان رشيد حيشو، محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع لطلبة الماجستير، قسم الريادة والابداع، جامعة دمشق، سوريا، 2020، ص 3

<sup>4</sup> مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2018، جامعة العربي التبسي، تبسة. ص 6-7.

- التعاون يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوفرة لأعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الإدارية والتنظيمية؛
- نقل المعلومات يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارة المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى الأعلى وبكل الاتجاهات بسهولة؛
- المساهمة في الاستخدام الأمثل للموارد فتشكيل فريق عمل متجانس إلى إطلاق العلاقات والإبداعات والانتماءات للفريق مما يساعد في حل المشكلات التي تواجه التنظيم؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات وهنا تم اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام من المهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات وإعداد بدائل عديدة ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيه؛
- تحقيق الجودة وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أو في إعطاء الحلول لأليات العمل.

### 3. أهداف فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوب تلجأ إليه المؤسسة لتلبية احتياجات معينة وعلاج مشكلات تواجهها المنظمة، ولتجنب لهذه المشكلات يتم بناء فرق العمل، وتضطر المؤسسات أمام هذه المظاهر إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات والرغبة منها في تحقيق العديد من الأهداف المتمثلة في:<sup>1</sup>

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية؛
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية؛
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2016، ص 253، 254.

- الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها؛
- اتخاذ القرارات الأكثر فعالية ورشداً؛
- اعتماد نظام اتصالات جيد، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد؛
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم؛
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات؛
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

#### 4. أنواع فرق العمل

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً للأهداف التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل وبناء فرق عمل هي تحديد نوع الفريق وقد تنوعت وجهات النظر حول أنواع فرق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام أو الوظائف أو التفاعل، ويمكن ذكر أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري فاطمة الزهراء، " إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل جامعة قلمة، الجزائر، 2021/2020، ص62

أ- فرق العمل الرسمية: وهي تتكون داخل التركيبة التنظيمية بسبب العلاقات الرسمية وعلاقات السلطة الناشئة بين الأفراد، مثل لجان العمل دائمة كانت أو مؤقتة وهذه الأخيرة توجد لتعامل دائم ومنتظم، وتعتمد علاقات الأعضاء في المجان من خلال أسماء الأشخاص أو مراكزهم أكثر من الاعتماد على الخبرة الشخصية لحل المشاكل؛

ب- فرق العمل غير الرسمية: تتكون هذه الفرق بطريقة تلقائية لإرضاء واتساع الاحتياجات العامة كالصداقة والاستقرار والشعور بالاحترام والتقدير بشكل لا يتعارض مع التنظيم الرسمي، ونجد أن الجماعات غير الرسمية تكون أهدافها ومعاييرها بنفسها ويتشكل بناؤها من داخل الجماعة أكثر مما هو خارجها.

ج- فرق العمل الخاصة بمهمة معينة أو مشروع ما: هي الفرق التي يتم تكوينها للتعامل مع مواقف خاصة مثل: تحسين الجودة أو الحد من التكاليف، كما أن هذه الفرق يتم تكوينها في بعض الأحيان من أجل التخطيط أيضاً لنشاط جديد للشركة مثل: إدخال خدمة جديدة أو إنتاج منتج جديد.

د- الفرق الافتراضية: هي الفرق التي تستخدم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للتواصل بسبب بعد الأعضاء عن بعضهم جغرافياً، وهذا التواصل قد يساهم في العمل في المشاريع والخطط التي تحقق الأهداف المشتركة للفرق، ويمكننا اعتبار الفرق الواقعية فريق Directed Self ويكون نتيجة العالمية في العمل والمزايا التكنولوجية ومن أهم المهام التي يقوم بها الفرق الواقعية الافتراضية هي:<sup>1</sup>

- تخطط الفرق الافتراضية مع المنظمة من خلال مصانعها ومكاتبها المنتشرة في المدن وحول العالم، وقد تستخدم الشركات هذا النوع من الفرق مع المزودين المنافسين ليتوصلوا إلى طريقة أفضل لإكمال المشاريع والخطط؛

- تكون فيها علاقات للمشرف مع أعضاء الفريق بشكل متغير تعتمد على المنظمة والخبرة تكون ضرورية في فهم مراحل المشروع بحيث تكون العلاقات بين أعضاء الفريق علاقات متغيرة بسرعة معتدلة ومتوسطة حسب المهمة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 64

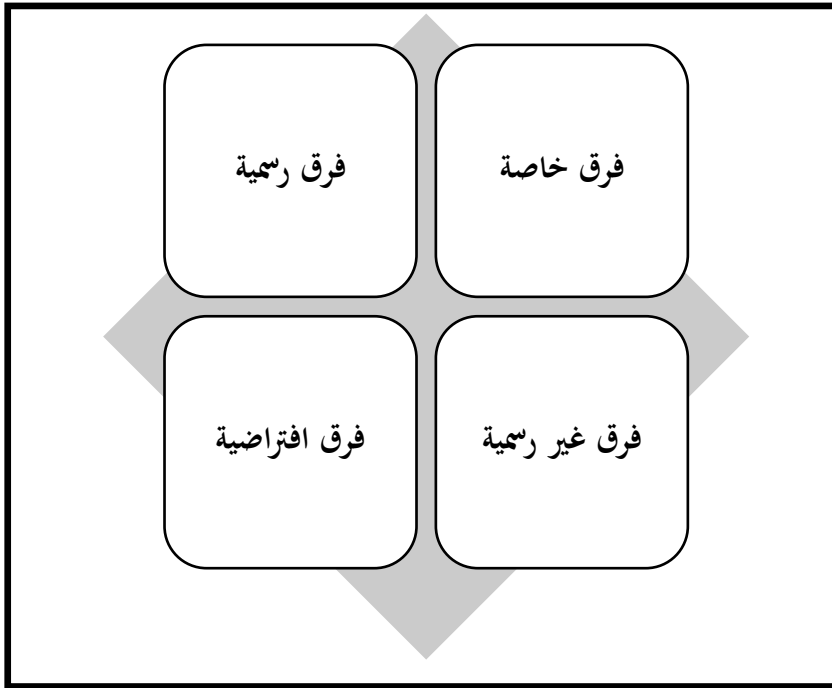
- يمتلك أو يحتوي على عدة فوائد بما فيها السماح للأشخاص بالعمل في أي مكان في العالم وفي أي وقت.

كما تصنف فرق العمل إلى:

أ- فرق العمل المؤقتة: وهي تلك الفرق التي يتم إنجازها لإنجاز مهمة محددة ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة وعلى الرغم من ان هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام<sup>1</sup>.

ب- فرق العمل الدائمة: الفريق الدائم هو فريق من الأفراد متخصص في جزء معين من أجزاء العمل، ولأفراده الحرية الكاملة في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (03): أنواع فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

يمثل هذا الشكل أنواع مختلف فرق العمل والتي يمكن للمؤسسة اختيارها لتحقيق أهدافها المستقبلية.

<sup>1</sup> سارة مميش، هديل روابحية، " دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مطار الشيخ العربي التبسي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2020/2019، ص 7

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 7

## المطلب الثاني: بناء فرق العمل

تعد فرق العمل إستراتيجية للعديد من المنظمات المعاصرة التي تستطيع استثمار مواردها، إذ تعتبر إدارة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة.

### 1. متطلبات إدارة فرق العمل:

تتطلب عملية إدارة فرق العمل في المنظمة ما يلي:

#### أ- نمط القيادة المناسب:

غالبا ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار. ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهدا الى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو يتفادها إذا أمكن ذلك، ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضا ويعنى هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض<sup>1</sup>. وتتركز المتطلبات ذات النمط القيادي الى ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>2</sup>

- **الكفاءات التقنية والمهنية:** تعتبر الكفاءات والمهارات المعرفية من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق. فإذا كان الفريق بحاجة إلى أخصائي تسويق، فهل يكفي، هذا الشخص بالمتطلبات؟ وهل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمة مهمة للفريق في حقل التسويق؟ فالقائد وفي أي ميدان يجب أن تكون له المعرفة الكافية التي تتطلب المعرفة والقيمة المهنية لأفراد فريق في أعمالهم، لكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم.
- **القدرة على العمل كفرد من فريق:** خلال عملية الاختيار، يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء، ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين بتناسق مع الآخرين ولا كأفراد؛

<sup>1</sup> عادل محمد زايد،: **تكوين الفرق والعمل الجماعي**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص.ص.29-28

<sup>2</sup> خليل سبياني ، **المدير الفعال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2010، ص. ص 39-34.

- **المساهمة الشخصية المرغوبة:** إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكوا لك المتاعب فزملأهم في الطريق، ممن يعملون بصدق وتقنية عالية، سينقلبون ضدهم، إذا اخترت من لديه ميل الى معاملة الناس حسب تصرفهم، حديثهم، فمن المؤكد أن يكلفك هذا قدرا كبيرا من الوقت.

#### ب- **التناقض البناء:**

إن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق. وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابيا على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقادا منهم بأن "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية".<sup>1</sup>

#### ج- **دعم الطاقات الإبداعية للجماعة:**

تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة، ومن أهم تلك الأساليب:<sup>2</sup>

- **العصف الذهني:** هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها؛

- **أسلوب الجماعة الإسمية:** يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع مدخل علمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل؛

- **أسلوب Delphi** يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء. بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل. ويكون البديل للاتصال بين الخبراء، هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم إتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.

<sup>1</sup> لطيسة عبد الرحيم، " دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص.ص 28-29

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.29.

## 2. فوائد بناء فرق العمل:

هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها<sup>1</sup>:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المسؤولية المطلوبة إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- استجابة أسرع لمتغيرات البيئة؛
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- التفويض الفعال من قبل المدراء؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

## 3. خصائص فرق العمل الفعالة:

تمتلك مختلف فرق العمل مجموعة من الخصائص التي تتميز بها من بينها:<sup>2</sup>

- تحديد أهداف واضحة ومحددة؛

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بالأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد:09، العدد: 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، ص188.

<sup>2</sup> سالم سعيد القحطاني، "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة

الإدارية المركزية بالرياض"، مجلة معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، السعودية، 2005 ص ص 149-150.

- اتصال واعي بين كل الأعضاء؛
- التزام عالي بالأهداف ومهمة الفريق؛
- توفر المهارات اللازمة وتكاملها؛
- تشجيع التفكير الإبداعي؛
- توفر نظام تحفيزي على أساس جماعي وليس فردي؛
- إدارة الصراع والخلافات بشكل إيجابي؛
- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام؛
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات؛
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- ممارسة الرقابة الذاتية؛
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق فهي كالتالي<sup>1</sup>:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

<sup>1</sup> عبد القادر، فعالية فرق العمل وتأثيرها على إدارة الأزمة أزمة كورونا (2020-2019) من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد: 02، سبتمبر 2022، ص ص: 95-114، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، ص99.

- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يوجهها الفريق، الانفتاح وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

#### 4. مراحل بناء فرق العمل:

تمر عملية بناء فرق العمل بعدة مراحل تعبر عن قدر من الأهمية في الوصول لفريق ذي كفاءة وفعالية يساعد التنظيم على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول إلى الأهداف المرسومة لذلك، ويجب إعطاء هذه المراحل كل العناية والاهتمام وتتلخص هذه المراحل في:

#### الجدول (02): مراحل بناء فرق العمل

المرحلة	الخصائص
مرحلة تحديد الأهداف	تحدد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها
مرحلة التكوين	يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض
مرحلة الصراع	يبدأ الأعضاء بمقاومة سيطرة القائد على الفريق
مرحلة وضع القواعد	يعمل الأعضاء سوياً
مرحلة الأداء	يعمل الأعضاء نحو تحقيق الهدف
مرحلة التوقف	قد يتفكك الفريق

المصدر: احمد السيد مصطفى، 2005، ص240

أ. **مرحلة تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام والواجبات المراد القيام بها وهنا لا بد من تعريف كل عضو بدوره الذي سيقوم به، وكذلك دوره في المستقبل، مع ضرورة مراعاة إذا كان هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سارة مميش، هدبل روابحية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ب. **مرحلة التكوين:** هي التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك. وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق؛<sup>1</sup>

ج. **مرحلة الصراع:** هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثرون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد لا يحقق أي إنجازات؛<sup>2</sup>

د. **مرحلة وضع القواعد:** بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، ولالأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع وبدء التعاون ثم تزايد تدريجيا، وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق؛<sup>3</sup>

هـ. **مرحلة الأداء:** وهي المرحلة التي يكون فيها أعضاء الفريق قد استقرت علاقتهم وتوقعاتهم وتعارفهم على المشروع بشكل أفضل والبدء بالتركيز على المشاكل وحلها وتطبيق التغييرات المطلوبة للأعضاء الذين يعرفون دورهم ويعملون باهتمام ليصلوا إلى تحقيق الأهداف بشكل فعال؛<sup>4</sup>

و. **مرحلة التوقف:** وهي مرحلة خاصة بالفرق المؤقتة فالفريق يحتاج إلى تقييم الأداء وهو تحديد الدروس التي حصلوا عليها فهذه المعلومات يمكن تبادلها بين الأعضاء عندما يشاركون في فرق مستقبلا هناك أيضا حاجة للاتصال وإدراك مدى مساهمة الفريق في

1 عدنان رشيد حيشو، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2 خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 195. 196.

3 سارة ميمش، هديل روابحية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

4 نفس المرجع السابق، ص 8

المنظمة كان نتيجة لتدريب الملائم والقيادة الفعالة فإن بعض الفرق تصل إلى مرحلة الأداء بسرعة أكبر مما يشكل صعوبة على المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: فعالية فرق العمل

في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات، وكذلك التطورات المستمرة، أصبح لا بد من وجود فرق عمل فعالة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، إذا في هذا المبحث سنتطرق الى تعريف فعالية فرق العمل وفوائدها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

#### 1. تعريف فعالية فرق العمل

تعرف فاعلية فرق العمل على أنها: " قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة؛<sup>2</sup>

ويرى كل من "يانغ وجني" "Jin & Yang": "أنها تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق بأداء وظائفه، وليس المنتج الذي يقدمه الفريق"<sup>3</sup>؛

ويعرفها كل من Ivancevich & Matteson على أنها: " الدرجة التي يحقق بها الفريق الأهداف المنشودة والمحددة مسبقاً، أي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كما ونوعاً وبأقل مدة زمنية"<sup>4</sup>.

#### 2. شروط فعالية فرق العمل

لا بد من توفر مجموعة من الشروط للزيادة من فعالية فرق العمل وتمكنها من تحقيق أهدافها على أكمل وجه وهذه الشروط هي:<sup>5</sup>

- وجود فريق حقيقي يحتاج الى أربعة عناصر (مهمة، حدود واضحة، سلطة محددة بوضوح لإدارة عمليات عملها الخاص، استقرار العضوية مع الزمن)؛

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2 الأردن، عمان، 2006، ص142.

<sup>2</sup> اميمة فضل الدين، بلقاسم مزبوة، " فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)"، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد13، العدد01، جامعة معسكر، الجزائر، 2022، ص 148.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص148.

<sup>4</sup> زينب عامر حسن، " فعالية فرق العمل"، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، جامعة العراق، 2020، ص 380.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص388

- أشخاص مناسبون؛
- تنظيم سياق داعم أي الدعم من المنظمة ككل، الاعتراف من قبل القيادة بإنجازات الفريق، المكافآت، المعلومات الواضحة، التعليم والتدريب، الموارد الكافية.
- مراعاة التخصص الوظيفي أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- توضيح المهام والأهداف الواضحة والمبنية على استراتيجية ورؤية ورسالة المنظمة.

### 3. العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل

وصلت دراسة أجراها كل من "غوزو وديكسون" على 80 فريقا في مجال الخدمات والعوامل التي تؤثر على فعالية فرق العمل، وتتمثل فيما يلي:

- تصميم عمل الفريق؛ والذي يقصد به مدى الإدارة الذاتية المسموح بها للفريق
- الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء.
- خصائص الفريق من حيث (الحجم، السن، المهارات، الاتجاهات) ؛
- العمليات الجماعية التي يؤديها الفريق؛
- الدعم التنظيمي المقدم للفريق.

كل هذا يدل على أن فرق العمل يجب أن تخضع لجملة من العوامل، كتوفير الظروف المناسبة لممارسة مهامهم، والعمل على تنسيق الجهود والمهارات بين أعضاء الفريق، لضمان أكبر قدر من تحقيق الأهداف، عن طريق تحمل المسؤولية الجماعية في صنع واتخاذ القرارات، وتوسيع شبكات الاتصال بغية تدفق وتبادل المعلومات التي تساعد على حل ومواجهة المشكلات، إضافة إلى تقديم الدعم وتعزيز الشعور بتقدير الذات، مما يتيح الفرصة لظهور روح الإبداع وعدم الخوف من المبادرة، والتعبير عن الرأي، بما يخلق الشعور بالثقة والاحترام، ومنه الالتزام بمبادئ الفريق، والمساهمة في بلوغ فعاليته.

#### 4. مقومات زيادة فعالية فرق العمل

لابد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة كفاءة فعالية فرق العمل وهذه المقومات هي<sup>1</sup>:

1. **اختيار أعضاء الفريق:** يجب إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية وتجنب الطرق العشوائية في الاختيار؛

2. **التدريب:** يجب عقد دورات تدريبية بسرعة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية؛

3. **التحفيز:** وهنا يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافئات لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال؛

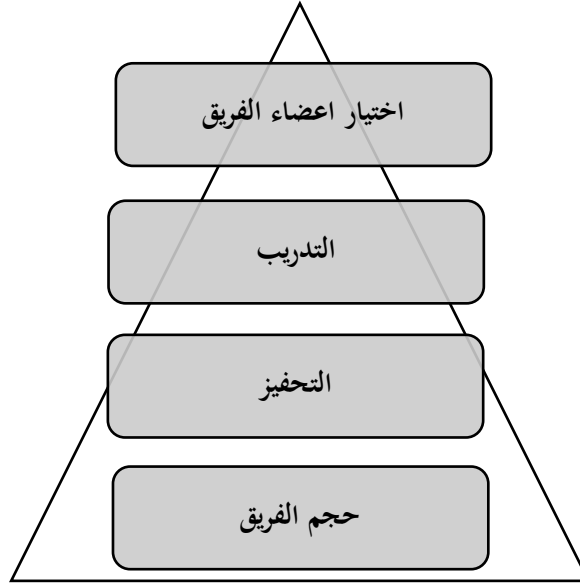
4. **حجم الفريق:** لابد من الأخذ بعين الاعتبار العدد المناسب من الأفراد للعمل كفريق، مع ضرورة مراعاة التجانس بين الأفراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي لتجنب الارتباك في عمل الفريق، فالعدد إذا لم يتم تحديده بشكل صحيح سيجتريب عليه آثار سلبية، والعدد الكبير الغير ملائم يؤدي إلى آثار سلبية عديدة منها:<sup>2</sup>

- تراجع مستوى الرضا نتيجة لصعوبة الاتصال بين الأعضاء؛
- ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح؛
- تكوين تنظيمات غير رسمية؛
- زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في الإجراءات الترتيبية الضرورية واللازمة؛
- وضوح الهدف حيث يساعد الوضوح على سهولة العمل الإداري؛
- دعم الإدارة العليا إلزامي لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق لتأدية عمله.
- تطوير فرق العمل: إن تكوين الفريق وتحديد قواعد العمل واعتماد أسس بناء وتوزيع عمله بين أعضائه يتطلب ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع أداء مهامه ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة به.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص142

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012، ص 66.

## الشكل رقم (04): مقومات زيادة فعالية فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

وعلى الرغم من ان العمل كفريق له مزاياه ولكن هناك أيضا أوقات تنشأ فيها المشاكل لذلك تظهر عيوب منها)<sup>1</sup>:

- قد يكون هناك ضغط من المجموعة لتوافق رأي الأغلبية وأعضاء آخرين لا يحبون الصراع ويتجنبوه عندما يكون ذلك ممكنا من خلال الإذعان بسهولة، قد يوافق على حل سيء فقط لتجنب الصراع؛
- قد يسيطر الفرد على المناقشة وهذا يؤدي الى كسب الأعضاء الراحة من المجموعة، لأنهم يشعرون بالغرابة في عملية صنع القرار؛
- قد يعتمد بعض الأعضاء اعتمادا كبيرا على الآخرين للقيام بالعمل؛
- يستغرق العمل في الفريق وقتا أطول من العمل بمفرده، سيستغرق وقتا أطول للإنجاز عند العمل مع الفريق، ومع ذلك فان الوقت الذي يقضيه في اتخاذ القرار وتحليل المشاكل غالبا ما يؤدي الى حلول أفضل.

<sup>1</sup> زينب عامر حسن، مرجع سبق ذكره، ص388.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما تناولناه في هذا الفصل، يمكن القول أنه على الرغم من الأبحاث المتزايدة حول القيادة، وتعدد الأبعاد والمتغيرات المشتملة عليها (النفسية، السلوكية الاجتماعية والإدارية)، والأهداف المراد تحقيقها جعلت من الصعب تكوين نظرة موحدة، والقيادة التحويلية ولدت من رحم النظريات التقليدية، وتبنى نهجها العديد من المنظمات، فقد بنيت قاعدتها على الأهداف المشتركة والقيم الأساسية والرغبات والحاجات للتابعين بطريقة تمكن القائد والتابعين (الأفراد العاملين من النهوض ببعضهم البعض إلى مستويات أعلى من السلوكيات والدوافع والأخلاق، اعتمادا على مجموعة من الأبعاد: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم والاعتبارية الفردية، لنتوج بأداء يفوق التوقعات؛ كما لا يمكننا التحدث عن القيادة دون التطرق إلى موضوع فرق العمل والتي تلعب دورا أساسيا و هاما داخل منظمات الأعمال الحديثة، حيث تمنح للعاملين الفرصة التي تسمح لهم بالمشاركة الفعلية في العمل سواء بالفكر أو الجهد أو الإبداع إضافة إلى تسهيل عملية التواصل وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، إضافة إلى ذلك فإن لفرق العمل دورا هاما في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد و تحسين قدراتهم ومهاراتهم العقلية بهدف إيجاد حلول وطرق و أفكار جديدة لم تكن موجودة سابقا وهذا بدوره يمكن لهذه الفرق من رفع فعاليتها، كما يمكن المنظمات من تطوير نشاطها ورفع أدائها وهذا ما يكسبها ميزة أمام منافسيها.

# الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز - الأغواط-

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز  
سونلغاز - الأغواط

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية

## تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم والأساسيات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وفعالية فرق العمل، وتدعيما للجانب النظري سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على عينة الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الثاني الجانب الميداني للدراسة بحيث اخترنا مؤسسة سونلغاز بالأغواط كميدان لإجراء هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات وتوزيعه على عينة من العمال داخل المؤسسة، وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية.

**المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأوغاط**

**المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي**

**تعريف المديرية الجهوية بالأوغاط:**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية - لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

**أسباب إنشاء مديريات جهوية:**

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.

تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

الاستجابة إلى طلبات الزبائن مهما كان نوعها.

تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

**المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأوغاط**

**المهام:** وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

**المهام التقنية:**

إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

### المهام التشغيلية:

الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

### الأهداف:

ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.

تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.

محاولة تقليص الديون.

تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير العمل العمومية.

## المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية:

تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (05): الخريطة التنظيمية



المصدر: الوثائق المرفقة من طرف المؤسسة

**تحليل الهيكل:** تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

**مدير مديرية التوزيع بالأغواط:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة

وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

**كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بالشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

**مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

**مهندس الأمن:** يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

**المكلف بالأمن الداخلي:** تكمن مهامه في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

**قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

**مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

فوج ترقية المبيعات.

**مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

فوج تغطية الديون.

فوج الخزينة.

**قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

**قسم الأنظمة المعلوماتية:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد؛ وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

**قسم استغلال الغاز:** وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

تسيير المنشآت.

فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية أفلو، والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

**قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه:

استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

تسيير المحولات الكهربائية.

تسيير المنشآت.

فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط المصلحة التقنية أفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

**قسم الشؤون العامة:** ومهامه تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

فريق حاضرة السيارات ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

فريق الأشغال العمومية ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

**قسم المالية والمحاسب:** يكسب أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

**قسم الموارد البشرية:** يعمل على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ: متابعة المستخدمين.

إعداد الرواتب.

إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

## **المبحث الثاني: إجراءات الدراسة**

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت من حيث منهج الدراسة ووصف مجتمعها وكذا خطوات الدراسة.

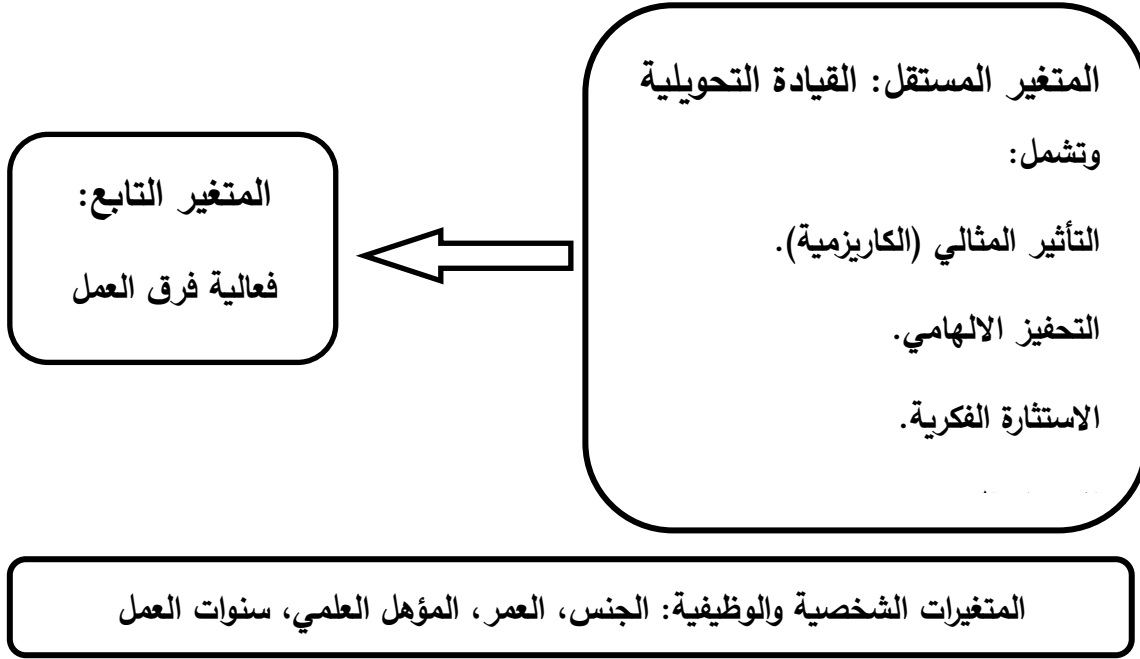
### **المطلب الأول: أنموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**

#### **1. أنموذج الدراسة:**

من أجل وضع أنموذج للدراسة الحالية وإعطاء بنية تصويرية واضحة تعبر عن طبيعة العلاقة واتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة (المستقل)، تم الاطلاع ومراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة التي تناولت القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، وبناء عليه تم تحديد مسار العلاقة بين المتغيرات وفق الأهداف الموضوعية، ومن ثم الأبعاد

المكونة لها ضمن نماذج نظرية متعارف عليها بهدف بناء أنموذج افتراضي للدراسة ككل كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (06): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة بيانات الدراسة وفق النظام الإحصائي Spss22: الذي يعد واحد من أشهر هذه النظم، وأكثرها انتشاراً، لما يتمتع به من مميزات عديدة، وهو يقوم بإجراء جميع العمليات الإحصائية، التي يحتاجها الباحث، ويقدمها في جداول ورسومات بيانية بالشكل الذي يريد، من خلال برنامج النوافذ.<sup>1</sup>

وقد تم الاستعانة بالأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.

<sup>1</sup> دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، ص125.

- معامل ألفا كرو نباخ.
- اختبار التباين الأحادي.
- اختبار T test لدراسة الفروق.

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: كانت الدراسة الأساسية على عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز -الأغواط- التي قد تم اختيارها وفق شروط اختيار العينة وذلك بعد التأكد من صحتها وتوفرها وملاءمة أدوات الدراسة لها، وقد تمثل عينة الدراسة فيما يلي: يتكون المجتمع الكلي للدراسة من إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

**تحديد نوع العينة:** تم اختيار العينة العشوائية بصفتها العينة المناسبة من أجل الحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة.

**طريقة اختيار العينة:** تم توزيع الاستبيان على 70 عاملا من المؤسسة محل الدراسة، وبعد استرجاعها تم قبول 67 إجابة قابلة للدراسة.

#### الجدول (03): الاستثمارات المعتمدة في الدراسة

%	عدد الاستثمارات المقبولة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المعادة	عدد الاستثمارات الموزعة
95.71	67	3	70	70

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المعادة مقارنة بالاستثمارات الموزعة كانت مرتفعة حيث قدرت بـ 100%، إضافة إلى العدد القليل للاستثمارات المرفوضة، هذا ما يدل على اهتمام عمال المؤسسة باستقبال الطلبة الباحثين.

## المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

### وصف أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها اعتمدنا على تقنية الاستبيان كونه مناسباً لدراستنا ولعينة الدراسة وهو قابل للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، وقد تم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد كانت الاستبانة موزعة كالتالي:

الجزء الأول: يتضمن بيانات شخصية ووظيفية.

الجزء الثاني: يتضمن فقرات تشمل أبعاد القيادة التحويلية وسبل ممارستها، وقد تم الاستعانة على استبيان أحمد تقي (2022) في دراسته لمذكرة الدكتوراه المعنونة ب: القيادة التحويلية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -جامعة الأغواط- نظراً لملاءمته مع موضوع دراستنا.

الجزء الثالث: يتضمن فقرات تشمل أسئلة مؤشرة لفعالية فرق العمل.

حيث أن استبيان القيادة التحويلية يشمل 4 محاور أساسية هي:  
المحور الأول: الكاريزمية، يتكون من العبارات (1،2،3،4،5،6،7،8)

المحور الثاني: الاستثارة الفكرية والذي يتكون من العبارات (9،10،11،12)

المحور الثالث: التحفيز الملهم، يتكون من العبارات (13،14،15،16)  
المحور الرابع: الاعتبار الفردي، يتكون من العبارات (17،18،19،20)

وفعالية فرق العمل: يتكون من العبارات (21،22،23،24،25،26،27،28،29،30،31،32).

رأي المحكمين: للتأكد من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص بجامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، وبعدها وبناء على ملاحظاتهم قمنا بإجراء التعديلات المناسبة.

## ثبات وصدق أداة الدراسة:

– **الصدق:** والذي يعرف بأنه خاصية بحث كفي يتفق بموجبها مختلف الباحثين حول الملاحظات التي قاموا بإجرائها.<sup>1</sup>  
وقد تم حساب الصدق بطريقتين:

الصدق الظاهري: تم في هذه الخطوة عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة الوضوح والملاءمة ... إلخ، وما يروونه مناسباً لإجراء التعديلات اللازمة أكاديمياً وميدانياً، حيث بلغ عدد المحكمين 05 أساتذة من نفس التخصص، وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم إعداد الاستبانة في شكلها النهائي كما هو مرفق في الملحق رقم (02).

صدق المحك وهو يحسب بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

– **الثبات:** والذي يعرف بأنه خاصية بحث يتم ضمانها باستعمال أداة لجمع المعطيات بنفس الطريقة خلال كل فترة.<sup>2</sup>

وقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

**الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** يعتبر معامل كرونباخ حالة خاصة من معادلة كيودر وريتشارد سون، ويمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى جزئين بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار، ويتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار سمة واحدة فقط. وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات وليست الثنائية.<sup>3</sup>

### الجدول (04): معامل الثبات ومعامل الصدق لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل صدق المحك
الكاريزمية	8	0.948	0.97

<sup>1</sup> دشلي، كمال، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup> أنجرس، موريس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2. الجزائر: دار القصبية للنشر، ص353.  
<sup>3</sup> أبو هاشم، حسن. (2006). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss. كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، ص7.

0.95	0.912	4	الاستشارة الفكرية
0.97	0.942	4	التحفيز الملهم
0.95	0.912	4	الاعتبار الفردي
0.95	0.905	12	فعالية فرق العمل
0.97	0.958	32	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لـ 32 عبارة المكونة للاستبيان قد بلغ 0.958 أي أن المقياس يتميز باستقرار جيد وهو لا يتناقض مع نفسه، وهذا يعني أننا إذا قمنا بنفس الدراسة على نفس العينة وفي نفس الظروف سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة 95.8%، بالإضافة إلى وجود قيم جيدة لمعامل الثبات بالنسبة للمحاور منفصلة كل على حدة.

وبناء على نتائج اختبار صدق الدراسة، حيث أن مداها يتراوح ما بين 0.95 و0.97، وهي قيمة مرتفعة، وهو دلالة على صدق هذه الدراسة. من خلال النتائج المتحصل عليها في حساب صدق وثبات الأداة يجوز الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

### المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة:

توزيع أعضاء العينة حسب الجنس:

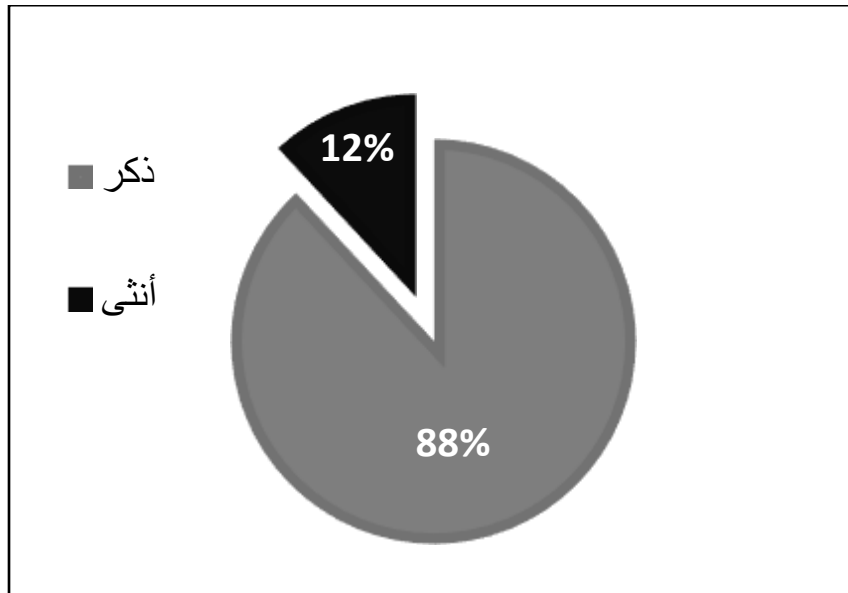
الجدول (05): توزيع أعضاء العينة حسب الجنس:

	التكرار	النسبة %
ذكر	59	88.1
أنثى	8	11.9
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور 88.1% وهي نسبة معبرة أو ممثلة لعدد الذكور الذين يعملون في المؤسسة محل الدراسة، أما نسبة الإناث فكانت 11.9% وهي نسبة معبرة جدا مقارنة بعدد الإناث في المؤسسة محل الدراسة، وبمقارنة النسبتين نجد أن الذكور في العينة يفوقون الإناث بأكثر من الضعف، وهذا يدل على أن الثقافة السائدة في هذه العينة تتميز بالذكورية وهذا ما يجب التركيز عليه عند تحليل المحاور القادمة.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

توزيع أعضاء العينة حسب العمر:

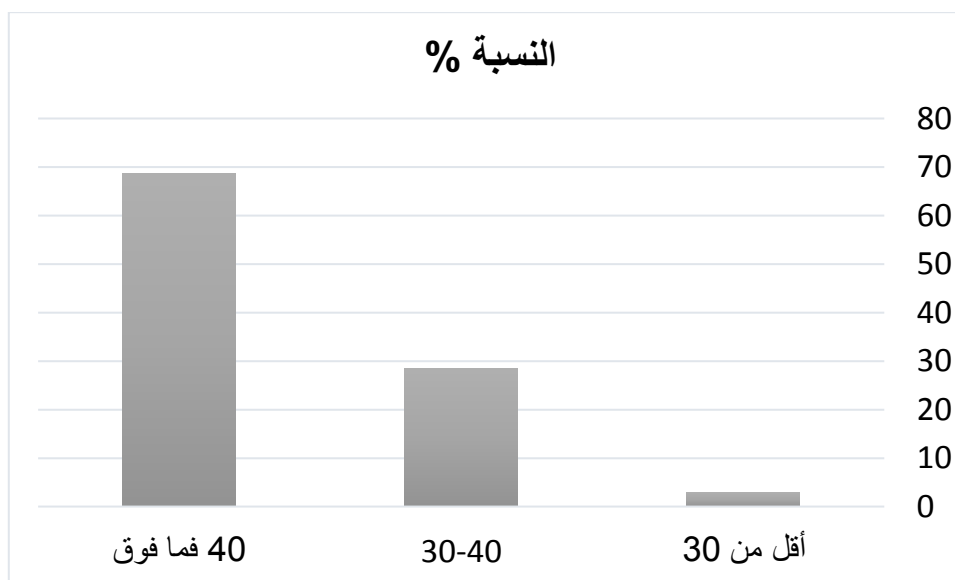
الجدول (06): توزيع أعضاء العينة حسب العمر

	التكرار	النسبة %
أقل من 30	2	3.0
30-40	19	28.4
40 فما فوق	46	68.7
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من الجدول خلال ملاحظة توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر نلاحظ أن نسبة العمال الأقل من 30 سنة كانت هي الأضعف 3.0% من العينة فقط، وقد مثل عمال فئة 30-40 سنة ما يقارب 28.4% من العينة، أما النسبة الأكبر فكانت للعمال الذين يفوق سنهم 40 سنة ب 68.7%، وهذا يدل على الاختيار الجيد لعينة الدراسة وهم الفئة ذوي الاهتمام الأكبر بالدراسة نظرا لكبر سنهم مقارنة بزملائهم في العمل.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

توزيع أعضاء العينة حسب المؤهل العلمي:

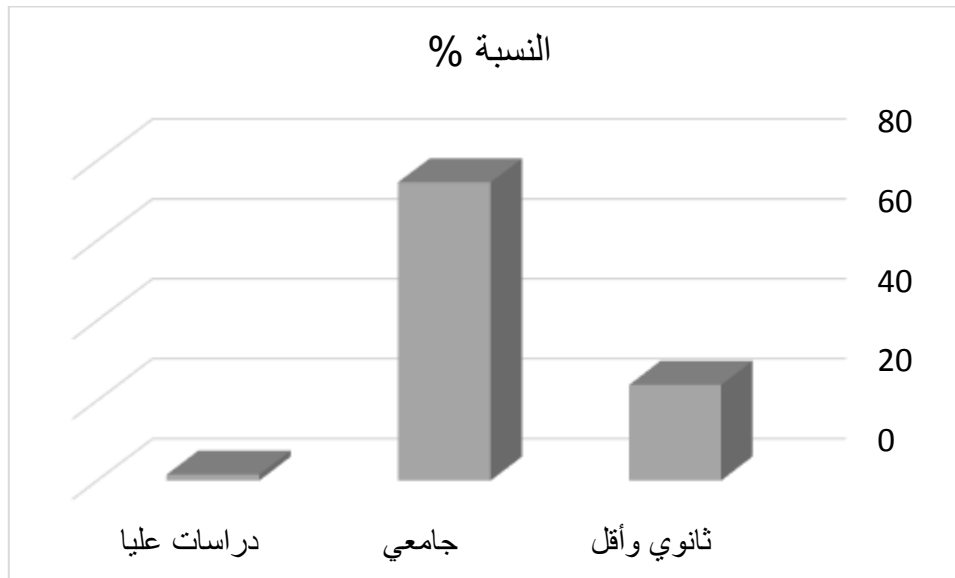
الجدول (07): توزيع أعضاء العينة حسب المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة %
ثانوي وأقل	16	23.9
جامعي	50	74.6
دراسات عليا	1	1.5
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال دراسة متغير "المؤهل العلمي" وعند ملاحظة الجدول نلاحظ أن النسبة الأقل كانت للدراسات العليا وهي الأضعف بـ 1.5 % من العينة فقط، وقد مثل مستوى الثانوي فأقل ما يقارب 23.9 % من العينة، أما النسبة الأكبر فكانت لفئة الجامعيين بـ 74.6 %، مما يجعلهم قادرين على التعبير عن آرائهم بصورة أدق نظرا لمستواهم الدراسي.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

توزيع أعضاء العينة حسب سنوات العمل:

الجدول (08): توزيع أعضاء العينة حسب سنوات العمل

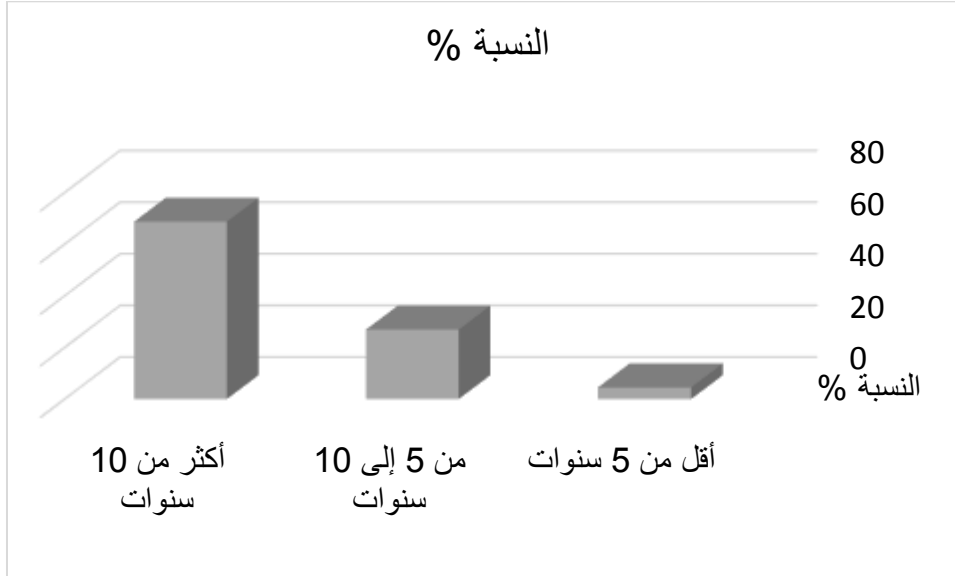
	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	4.5
من 5 إلى 10 سنوات	18	26.9
أكثر من 10 سنوات	46	68.7
المجموع	67	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

لاحظنا من الجدول أن غالبية العمال لهم أكثر من 10 سنوات في مجال العمل، حيث وجدنا الأقل من 5 سنوات عمل في المؤسسة يمثلون 4.5% من العينة، ومن 5 إلى 10 سنوات

يمثلون 26.9% من العينة، وأكثر من 10 سنوات عمل يمثلون 68.7% من العينة، مما يجعلهم ربما قادرين عن التعبير عن ثقافة مؤسساتهم بصورة أوضح وقريبة من الواقع نوعا ما.

### الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

### المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمؤسسة

من أجل إعطاء تصور شامل وصورة واضحة لمتغيرات الدراسة سنعمد إلى وصف مستوى إدراك الأفراد العاملين لها بالتركيز على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع بيان درجات الموافقة لها وترتيب إجاباتهم، وذلك لكل عبارة وفق كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، فعالية فرق العمل).

### مقياس التحليل:

لقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارت" الخماسي للإجابة على كل سؤال من الاستبيان وبناء على ذلك تم حساب الوسط الحسابي لكل بعد وبين الجدولين التاليين ما يلي:

### الجدول (09): مقياس ليكارت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الدرجة
1	2	3	4	5	

واستنادا إلى ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

## الجدول (10): مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر من إعداد الطالبين

وصف وتحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية:

تضمن متغير القيادة التحويلية أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم والاعتبار الفردي)، وقد تكون من خلال 20 عبارة، وقد ظهرت النتائج كآتي:

## الجدول (11): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد التأثير المثالي:

العبارات	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		المتوسط	δ	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
Q1	14.9	10	4.5	3	35.8	24	28.4	19	16.4	11	3.27	1.24	أحيانا		
Q2	6	4	19.4	13	17.9	12	38.8	26	17.9	12	3.43	1.17	غالبا		
Q3	6	4	16.4	11	19.4	13	40.3	27	17.9	12	3.48	1.15	غالبا		
Q4	6	4	13.4	9	28.4	19	31.3	21	20.9	14	3.48	1.15	غالبا		
Q5	16.4	11	17.9	12	29.9	20	23.9	16	11.9	8	2.97	1.25	أحيانا		
Q6	11.9	8	11.9	8	25.4	17	35.8	24	14.9	10	3.3	1.22	أحيانا		
Q7	7.5	5	16.4	11	25.4	17	35.8	24	14.9	10	3.34	1.15	أحيانا		
Q8	19.4	13	11.9	8	28.4	19	19.4	13	20.9	14	3.1	1.39	أحيانا		
اتجاهات الأفراد نحو محور الكاريزمية													أحيانا	1.04	3.3

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العبارات جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي (بين 3.34 و 2.97) وبانحراف معياري (بين 1.15 و 1.39) وهو ما يدل بأن بعض صفات الكاريزمية في القادة تتوافق مع قادة المؤسسة محل الدراسة ولكن لا يغلب عليهم دائما هذا الأسلوب وهذا ما أشرنا إليه سابقا في الجانب النظري والذي يعزى إلى أسلوب القيادة الموقفية، ما عدا العبارات الثانية (بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.17) والثالثة (بمتوسط

حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.15)، والرابعة (بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.15) وهذا يدل على أن المبحوثين يتفقون في أغلبهم على أن الصفات المذكورة في العبارات الثلاثة - من الجانب الأخلاقي للقائد وتوضيح الرؤية للفريق و السعي لتوحيد الفريق وتماسكه - غالبية على القادة، ما يفسر أن هذه الصفات ضرورية في القائد مهما كان أسلوبه المتبع في القيادة وهو ما تؤكد أجوبة الفريق على الاستبيان.

### الجدول (12): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد الاستشارة الفكرية:

الاتجاه	δ	المتوسط	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أحيانا	1.14	3.06	9	6	25.4	17	43.3	29	7.5	5	14.9	10	Q9
أحيانا	1.05	3.04	6	4	28.4	19	40.3	27	14.9	10	10.4	7	Q10
أحيانا	1.19	3	10.4	7	22.4	15	40.3	27	10.4	7	16.4	11	Q11
أحيانا	1.13	3.1	9	6	31.3	21	31.3	21	17.9	12	10.4	7	Q12
أحيانا	1.01	3.05	اتجاهات الأفراد نحو محور الاستشارة الفكرية										

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور الاستشارة الفكرية جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.0 و 3.1) وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.05 و 1.19)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب الاستشارة الفكرية أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا على أن القيادة تتسم بالموقفية خلال ممارستها في المؤسسة محل الدراسة.

### الجدول (13): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد التحفيز الملهم:

الاتجاه	δ	المتوسط	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أحيانا	1.16	3.31	13.4	9	35.8	24	29.9	20	10.4	7	10.4	7	Q13
أحيانا	0.98	3.21	7.5	5	29.9	20	46.3	31	9	6	7.5	5	Q14

أحيانا	1.02	3.12	7.5	5	28.4	19	40.3	27	16.4	11	7.5	5	Q15
أحيانا	1.11	3.3	13.4	9	31.3	21	35.8	24	10.4	7	9	6	Q16
أحيانا	<b>0.99</b>	<b>3.24</b>	اتجاهات الأفراد نحو محور التحفيز الملهم										

**المصدر:** من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور التحفيز الملهم جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.12 و 3.31) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.98 و 1.16)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب التحفيز الملهم أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا على أن القيادة تتسم بالموقفية خلال ممارستها في المؤسسة محل الدراسة.

**الجدول (14): توجهات الأفراد نحو عبارات بعد الاعتبار الفردي:**

الاتجاه	$\delta$	المتوسط	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
أحيانا	1.28	2.96	14.9	10	16.4	11	35.8	24	14.9	10	17.9	12	Q17
أحيانا	1.16	2.88	7.5	5	22.4	15	37.3	25	16.4	11	16.4	11	Q18
أحيانا	1.23	3.16	17.9	12	19.4	13	34.3	23	17.9	12	10.4	7	Q19
أحيانا	1.24	3.01	11.9	8	25.4	17	29.9	20	17.9	12	14.9	10	Q20
أحيانا	<b>1.09</b>	<b>3.00</b>	اتجاهات الأفراد نحو محور الاعتبار الفردي										

**المصدر:** من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور الاعتبار الفردي جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.88 و 3.16) وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.16 و 1.28)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب الاعتبار الفردي أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا على أن القيادة تتسم بالموقفية خلال ممارستها في المؤسسة محل الدراسة.

## وصف وتحليل عبارات أبعاد فعالية فرق العمل:

وقد تكون من خلال 12 عبارة حيث ظهرت النتائج كالاتي:

### الجدول (15): توجهات الأفراد نحو عبارات محور فعالية فرق العمل:

الاتجاه	δ	المتوسط	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غالبا	1.12	3.73	28.4	19	32.8	22	29.9	20	1.5	1	7.5	5	Q21
غالبا	0.9	3.78	22.4	15	40.3	27	31.3	21	4.5	3	1.5	1	Q22
غالبا	0.96	3.99	37.3	25	29.9	20	28.4	19	3	2	1.5	1	Q23
دائما	0.74	4.45	58.2	39	29.9	20	10.4	7	1.5	1	0	0	Q24
غالبا	0.97	4.1	43.3	29	31.3	21	19.4	13	4.5	3	1.5	1	Q25
غالبا	1.11	3.64	25.4	17	31.3	21	31.3	21	6	4	6	4	Q26
دائما	0.94	4.31	0	0	55.2	37	26.9	18	14.9	10	3	2	Q27
غالبا	1.17	3.78	32.8	22	31.3	21	22.4	15	7.5	5	6	4	Q28
غالبا	1.15	3.61	25.4	17	32.8	22	25.4	17	10.4	7	6	4	Q29
غالبا	1.19	3.64	26.9	18	32.8	22	26.9	18	4.5	3	9	6	Q30
غالبا	1.05	3.69	23.9	16	35.8	24	29.9	20	6	4	4.5	3	Q31
غالبا	1.06	3.94	0		34.3	23	37.3	25	22.4	15	6	4	Q32
غالبا	<b>0.68</b>	<b>3.81</b>	اتجاهات الأفراد نحو محور فعالية فرق العمل										

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العبارات تأتي بعبارة غالبا أو دائما في عبارتين من خلال المتوسطات المرتفعة التي تفوق (3.61) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.74 و 1.19)، وهذا يعني أن كل أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون روح الفريق الفعال من خلال توفر كل خصائص ومميزات الفريق الفعال من (مشاركة، تعاون، مرونة، حساسية، تحمل المخاطر، الالتزام، التيسير والانفتاح)، وهذا يعزى إلى:

- التدريب الجيد.
- المدة التي قضاها فريق العمل مع بعضهم البعض.
- الخبرة.
- طبيعة عمل المؤسسة.
- حسن اختيار أعضاء الفريق.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وفعالية فرق العمل كمتغير تابع وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

**الجدول (16): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل**

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.351 <sup>a</sup>	.123	.110	8.22387

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

نلاحظ أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل كان مساوياً لـ (0.35)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) أدى إلى زيادة في المتغير التابع (فعالية فرق العمل)، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.12) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير القيادة التحويلية بنسبة 12.3%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

**الجدول (17): اختبار معنوية النموذج**

النموذج	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	درجة الحرية	الدلالة	
1	Régression	617.024	1	617.024	9.123	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4396.081	65	67.632		

	المجموع	5013.104	66			
--	---------	----------	----	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

### الجدول (18): معادلة الانحدار

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت	الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (Constante)	<b>36.561</b>	3.490		10.476	.000
القيادة التحويلية	<b>.159</b>	.053	.351	3.020	<b>.004</b>

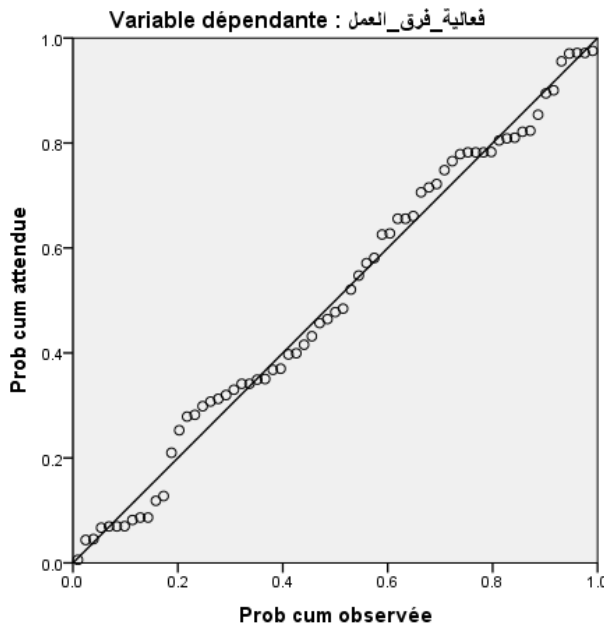
المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  $y = 36.56 + 0.16x$  وعند التعويض عن قيمة المتغير المستقل x نجد قيمة y التقديرية، حيث أن معامل الانحدار والذي يمثل ميل خط الانحدار هو 0.16 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المخطط التالي يمثل رسم البيانات لاختبار توزيعها وهل كون التوزيع هو توزيعاً طبيعياً، وكما نلاحظ فإن البيانات قريبة جداً من التوزيع الطبيعي لكونها تقع على الخط الوسطي وهذا الاختبار مهم جداً لأن من أهم مسلمات استخدام تحليل الانحدار هو أن التوزيع طبيعي.

### المخطط رقم (01): اعتدالية الانحدار الخطي لفعالية فرق العمل على القيادة التحويلية

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

## اختبار الفرضيات الفرعية:

1. هناك أثر دال إحصائياً للتأثير المثالي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة صحة هذه الفرضية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، حيث تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

الجدول (19): معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي (الكاريزمية) وفعالية فرق العمل:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.320 <sup>a</sup>	.102	.088	8.32072

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الكاريزمية وفعالية فرق العمل كان مساوياً لـ (0.320)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت الكاريزمية أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.10) وهذا ما يعني أن التغيير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير القيادة التحويلية بنسبة 10.2%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (20): اختبار معنوية النموذج:

الدلالة	درجة الحرية	المتوسط المربع	ddl	مجموع المربعات	النموذج
.008 <sup>b</sup>	7.408	512.871	1	512.871	Régression
		69.234	65	4500.233	البواقي
			66	5013.104	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن هناك أثر دال إحصائياً للتأثير المثالي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الجدول (21): معادلة الانحدار الخطي

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت	الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (Constante)	<b>37.848</b>	3.392		11.157	.000
الكاريزمية	<b>.334</b>	.123	.320	2.722	<b>.008</b>

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  $y=37.85+0.33x$ ، وعند التعويض عن قيمة المتغير المستقل  $x$  نجد قيمة  $y$  التقديرية، حيث أن معامل الانحدار والذي يمثل ميل خط الانحدار هو 0.16 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. هناك أثر دال إحصائياً للاستثارة الفكرية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، حيث تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

## الجدول (22): معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وفعالية فرق العمل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	<b>.332<sup>a</sup></b>	<b>.110</b>	.096	8.28537

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وفعالية فرق العمل كان مساوياً لـ (0.33)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت الاستثارة الفكرية أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.110) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير الاستثارة الفكرية بنسبة 11%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

## الجدول (23): اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	درجة الحرية	الدلالة
1 Régression	551.031	1	551.031	8.027	<b>.006<sup>b</sup></b>
البواقي	4462.073	65	68.647		
المجموع	5013.104	66			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومنه نقبل الفرضية القائلة بأن هناك أثر دال إحصائياً للاستشارة الفكرية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول (24): معادلة الانحدار الخطي

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت	الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	(Constante)	37.883	3.258	11.628	.000
	الاستشارة الفكرية	.719	.254	.332	.006

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  
 $y = 37.88 + 0.71x$ ، وعند التعويض عن قيمة المتغير المستقل x نجد قيمة y التقديرية، حيث أن معامل الانحدار والذي يمثل ميل خط الانحدار هو 0.71 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3. هناك أثر دال إحصائياً للتحفيز الملهم في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، حيث تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

### الجدول (25): معامل الارتباط بين التحفيز الملهم وفعالية فرق العمل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.107	8.23431

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

نلاحظ أن معامل الارتباط بين التحفيز الملهم وفعالية فرق العمل كان مساوياً لـ (0.35)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد التحفيز الملهم أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.12) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير التحفيز الملهم بنسبة 12.1%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكماً عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها،

ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

#### الجدول (26): اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	Ddl	المتوسط المربع	درجة الحرية	الدلالة	
1	Régression	605.848	1	605.848	8.935	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4407.256	65	67.804		
	المجموع	5013.104	66			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن هناك أثر دال إحصائياً للتحفيز الملهم في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الجدول (27): معادلة الانحدار الخطي

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت	الدلالة	
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	36.741	3.466		10.599	.000
	التحفيز الملهم	.766	.256	.348	2.989	.004

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  
 $y = 36.74 + 0.76x$ ، وعند التعويض عن قيمة المتغير المستقل x نجد قيمة y التقديرية، حيث أن معامل الانحدار والذي يمثل ميل خط الانحدار هو 0.76 وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4. هناك أثر دال إحصائياً للاعتبار الفردي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، حيث تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

#### الجدول (28): معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وفعالية فرق العمل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.314 <sup>a</sup>	.099	.085	8.33689

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وفعالية فرق العمل كان مساويا لـ (0.31)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الاعتبار الفردي أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.099) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير الاعتبار الفردي بنسبة 9.9%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

### الجدول (29): اختبار معنوية النموذج

	النموذج	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	درجة الحرية	الدلالة
1	Régression	495.361	1	495.361	7.127	.010 <sup>b</sup>
	البواقي	4517.744	65	69.504		
	المجموع	5013.104	66			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومنه نقبل الفرضية القائلة بأن هناك أثر دال إحصائيا للاعتبار الفردي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول (30): معادلة الانحدار الخطي

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة ت	الدلالة	
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	39.126	2.999		13.046	.000
	الاعتبار الفردي	.627	.235	.314	2.670	.010

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  
 $y = 39.13 + 0.62x$ ، وعند التعويض عن قيمة المتغير المستقل x نجد قيمة y التقديرية، حيث أن معامل الانحدار والذي يمثل ميل خط الانحدار هو 0.62 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

### • بالنسبة للجنس:

#### الجدول (31) اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للقيادة التحويلية

	درجة الحرية	Sigg.	قيمة ت	Ddl	Sigg. (Bilatéral)	فارق المتوسط	Différence الخطأ المعياري	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								أدنى	أعلى	
الكاريزمية	فرضية الفروق المتساوية	1.528	<b>.221</b>	-	65	.243	-	3.13540	-9.95463-	2.56904
	فرضية الفروق غير المتساوية			-	10.741	.170	-	2.51032	-9.23427-	1.84868
الاستثارة الفكرية	فرضية الفروق المتساوية	.024	<b>.877</b>	-	65	.214	-	1.50839	-4.90441-	1.12052
	فرضية الفروق غير المتساوية			-	9.222	.224	-	1.45308	-5.16700-	1.38310
التحفيز_الملهم	فرضية الفروق المتساوية	.871	<b>.354</b>	-	65	.322	-	1.48969	-4.46240-	1.48782
	فرضية الفروق غير المتساوية			-	10.923	.231	-	1.17354	-4.07245-	1.09788
الاعتبار_الفردى	فرضية الفروق المتساوية	.160	<b>.691</b>	-	65	.448	-	1.65207	-4.56000-	2.03882
	فرضية الفروق غير المتساوية			-	8.699	.492	-	1.75658	-5.25530-	2.73411
القيادة_التحويلية	فرضية الفروق المتساوية	.284	<b>.596</b>	-	65	.253	-	7.23230	-22.77652-	6.11127
	فرضية الفروق غير المتساوية			-	9.683	.230	-	6.50809	-22.89826-	6.23300

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور القيادة التحويلية كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• بالنسبة للعمر:

الجدول (32): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة للقيادة التحويلية

المعنوية	مستوى الدلالة	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		الخطأ المعياري	Ecart type	المتوسط	العينة		
		الحد الأعلى	الحد الأدنى						
معنوية	0.042	89.531	-37.5310-	5	7.07107	26	2	أقل من 30 سنة	الكاريزمية
		26.8761	17.8607	2.14559	9.35242	22.3684	19	من 30 الى 40 سنة	
		30.2745	25.8124	1.10771	7.51282	28.0435	46	أكثر من 40 سنة	
		28.409	24.3373	1.01967	8.34636	26.3731	67	المجموع	
غير معنوية	0.149	40.2655	-23.2655-	2.5	3.53553	8.5	2	أقل من 30 سنة	الاستشارة الفكرية
		13.3454	9.0756	1.01618	4.42943	11.2105	19	من 30 الى 40 سنة	
		13.9024	11.6628	0.55596	3.77072	12.7826	46	أكثر من 40 سنة	
		13.1897	11.2282	0.49123	4.02092	12.209	67	المجموع	
غير معنوية	0.073	46.2655	-17.2655-	2.5	3.53553	14.5	2	أقل من 30 سنة	التحفيز_الملهم
		13.4168	9.0043	1.05014	4.57747	11.2105	19	من 30 الى 40 سنة	
		14.6356	12.5383	0.52066	3.5313	13.587	46	أكثر من 40 سنة	
		13.9047	11.9759	0.48304	3.95383	12.9403	67	المجموع	
غير معنوية	0.170	67.6779	-46.6779-	4.5	6.36396	10.5	2	أقل من 30 سنة	الاعتبار_الفردى
		12.8175	8.2352	1.09055	4.75358	10.5263	19	من 30 الى 40 سنة	
		13.9046	11.4868	0.60022	4.07087	12.6957	46	أكثر من 40 سنة	
		13.0811	10.9487	0.53401	4.37102	12.0149	67	المجموع	
غير معنوية	0.075	243.74	-124.7400-	14.5	20.5061	59.5	2	أقل من 30 سنة	القيادة_التحويلية
		65.9729	44.6586	5.0726	22.11096	55.3158	19	من 30 الى 40 سنة	

	72.2172	62.0002	2.53635	17.20236	67.1087	46	أكثر من 40 سنة
	68.2312	58.8435	2.35097	19.24352	63.5373	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نحصل على ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر اتجاه (الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- ثبت وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر اتجاه (الكاريزمية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث في فئاتها العمرية المختلفة، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كما يلي:

### الجدول (33): اختبار (LSD) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للكاريزمية

العمر (I)	العمر (J)	فارق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	3.63158	5.99654	.547	-8.3479-	15.6110
	أكثر من 40 سنة	-2.04348-	5.82652	.727	-13.6833-	9.5963
من 30 الى 40 سنة	أقل من 30 سنة	-3.63158-	5.99654	.547	-15.6110-	8.3479
	أكثر من 40 سنة	-5.67506 <sup>*</sup>	2.19980	<b>.012</b>	-10.0697-	-1.2804-
أكثر من 40 سنة	أقل من 30 سنة	2.04348	5.82652	.727	-9.5963-	13.6833
	من 30 الى 40 سنة	5.67506 <sup>*</sup>	2.19980	<b>.012</b>	1.2804	10.0697

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ وجود فروق معنوية بين عيني الفئتين العمريتين [30-40] و [أكثر من 40] بقيمة (5.67) لصالح الفئة العمرية [أكثر من 40]، أي أن نظرة فريق العمل إلى توفر الكاريزمية لدى قادتهم عند الفئة العمرية [أكثر من 40] أكبر منه عند الفئة العمرية [30-40].

• بالنسبة للمؤهل العلمي:

الجدول (34): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للقيادة التحويلية

المعنوية	الدلالة	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		الخطأ المعياري	Ecart type	المتوسط	N		
		الحد الأعلى	الحد الأدنى						
غير معنوية	0.858	30.7266	21.6484	2.12959	8.51836	26.1875	16	ثانوي وأقل	الكاريزمية
		28.7375	23.9425	1.19304	8.43610	26.3400	50	جامعي	
						31.0000	1	دراسات عليا	
		28.4090	24.3373	1.01967	8.34636	26.3731	67	المجموع	
غير معنوية	0.713	14.6848	10.4402	0.99569	3.98278	12.5625	16	ثانوي وأقل	الاستشارة الفكرية
		13.2011	10.8789	0.57779	4.08561	12.0400	50	جامعي	
						15.0000	1	دراسات عليا	
		13.1897	11.2282	0.49123	4.02092	12.2090	67	المجموع	
غير معنوية	0.656	14.5316	9.9684	1.07044	4.28174	12.2500	16	ثانوي وأقل	التحفيز_الملهم
		14.2269	12.0131	0.55080	3.89474	13.1200	50	جامعي	
						15.0000	1	دراسات عليا	
		13.9047	11.9759	0.48304	3.95383	12.9403	67	المجموع	
غير معنوية	0.832	14.5318	10.2182	1.01191	4.04763	12.3750	16	ثانوي وأقل	الاعتبار_الفردى
		13.1490	10.5710	0.64143	4.53562	11.8600	50	جامعي	
						14.0000	1	دراسات عليا	
		13.0811	10.9487	0.53401	4.37102	12.0149	67	المجموع	
غير معنوية	0.839	73.3835	53.3665	4.69563	18.78253	63.3750	16	ثانوي وأقل	القيادة_التحويلية
		68.9585	57.7615	2.78594	19.69954	63.3600	50	جامعي	
						75.0000	1	دراسات عليا	
		68.2312	58.8435	2.35097	19.24352	63.5373	67	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور القيادة التحويلية كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات في إجابة الباحثين

نحو القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي (ثانوي وأقل، جامعي، دراسات عليا) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• بالنسبة لسنوات العمل:

الجدول (35): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للقيادة التحويلية

المعنوية	الدلالة	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		الخطأ المعياري	Ecart type	المتوسط	N		
		الحد الأعلى	الحد الأدنى						
غير معنوية	0.050	35.3729	15.2938	2.33333	4.04145	25.3333	3	اقل من 5 سنوات	الكاريزمية
		27.4088	17.3690	2.37929	10.09449	22.3889	18	من 5 الى 10 سنوات	
		30.1786	25.8214	1.08169	7.33636	28.0000	46	اكثر من 10 سنوات	
		28.4090	24.3373	1.01967	8.34636	26.3731	67	المجموع	
غير معنوية	0.081	17.6521	1.6813	1.85592	3.21455	9.6667	3	اقل من 5 سنوات	الاستشارة الفكرية
		13.0697	8.4858	1.08632	4.60889	10.7778	18	من 5 الى 10 سنوات	
		14.0235	11.8461	0.54053	3.66607	12.9348	46	اكثر من 10 سنوات	
		13.1897	11.2282	0.49123	4.02092	12.2090	67	المجموع	
معنوية	0.040	16.2018	10.4649	0.66667	1.15470	13.3333	3	اقل من 5 سنوات	التحفيز_الملهم
		13.4943	8.3946	1.20855	5.12746	10.9444	18	من 5 الى 10 سنوات	
		14.6693	12.7220	0.48342	3.27868	13.6957	46	اكثر من 10 سنوات	
		13.9047	11.9759	0.48304	3.95383	12.9403	67	المجموع	
غير معنوية	0.274	18.9567	1.0433	2.08167	3.60555	10.0000	3	اقل من 5 سنوات	الاعتبار_الفردى
		13.5960	8.1818	1.28309	5.44371	10.8889	18	من 5 الى 10 سنوات	

		13.7423	11.4316	0.57364	3.89059	12.5870	46	اكثر من 10 سنوات	
		13.0811	10.9487	0.53401	4.37102	12.0149	67	المجموع	
غير معنوية	0.064	87.9700	28.6967	6.88799	11.93035	58.3333	3	اقل من 5 سنوات	القيادة_التحويلية
		67.0477	42.9523	5.71033	24.22687	55.0000	18	من 5 الى 10 سنوات	
		72.0994	62.3354	2.42390	16.43967	67.2174	46	اكثر من 10 سنوات	
		68.2312	58.8435	2.35097	19.24352	63.5373	67	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نحصل على ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل (الكاريزمية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- ثبت وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل (التحفيز الملهم) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عينات البحث وفق سنوات العمل، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كما يلي:

**الجدول (36): اختبار (LSD) لمتغير سنوات العمل بالنسبة للتحفيز الملهم**

السنوات_العمل (I)	السنوات_العمل (J)	فارق المتوسط (-I - J)	الخطأ المعياري	الدلالة	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	2.38889	2.38147	.320	-2.3686-	7.1464
	اكثر من 10 سنوات	-.36232-	2.27557	.874	-4.9083-	4.1837
من 5 الى 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-2.38889-	2.38147	.320	-7.1464-	2.3686
	اكثر من 10 سنوات	-2.75121 <sup>*</sup>	1.06171	.012	-4.8722-	-.6302-
اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	.36232	2.27557	.874	-4.1837-	4.9083
	من 5 الى 10 سنوات	2.75121 <sup>*</sup>	1.06171	.012	.6302	4.8722

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ وجود فروق معنوية بين عينتي سنوات العمل (5-10) و(أكثر من 10 سنوات) بقيمة (2.751) لصالح من لديهم (أكثر من 10 سنوات) عمل، أي أن مستوى التحفيز الملهم عند الأفراد (أكثر من 10 سنوات) أكبر منه عند من لديهم (5-10 سنوات) عمل، أي أن نظرة فريق العمل إلى توفر التحفيز الملهم لدى قادتهم عند الأفراد (أكثر من 10 سنوات) أكبر منه عند من لديهم (5-10 سنوات) عمل.

• ومنه نستنتج قبول الفرضية البحثية حيث أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) نظرا لوجود اختلافات في الكاريزمية بالنسبة للعمر والتحفيز الملهم بالنسبة لسنوات العمل.

#### اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وتفسيرها:

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

#### • بالنسبة للجنس:

#### الجدول (37) اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة لفعالية فرق العمل

		Test de Levene sur l'égalité des variances		اختبار T.Test						
		درجة الحرية	الدلالة	t	ddl	الدلالة (bilatéral)	فارق المتوسط	Différence الخطأ المعياري	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									أدنى	أعلى
فعالية فرق العمل	فرضية الفروق المتساوية	.982	.325	.311	65	.756	1.02966	3.30628	5.57343	7.63275
	فرضية الفروق غير المتساوية			.374	10.348	.716	1.02966	2.75074	5.07156	7.13089

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) بالنسبة لمحور فعالية فرق العمل كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للجنس (نكر - أنثى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• بالنسبة للعمر:

الجدول (38) اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر بالنسبة لفعالية فرق العمل

	العينة	المتوسط	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	الدلالة	المعنوية
					الحد الأدنى	الحد الأعلى				
أقل من 30 سنة	2	51.0000	4.24264	3.00000	12.8814	89.1186	48.00	54.00	0.750	غير معنوية
من 30 الى 40 سنة	19	46.0526	9.34210	2.14322	41.5499	50.5554	33.00	60.00		
أكثر من 40 سنة	46	46.7174	8.66580	1.27770	44.1440	49.2908	22.00	59.00		
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) بالنسبة لمحور فعالية فرق العمل كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعمر (أقل من 30، 30 - 40، أكثر من 40) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• بالنسبة للمؤهل العلمي:

الجدول (39): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لفعالية فرق العمل

	العينة	المتوسط	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Min	Max	الدلالة	المعنوية
					الحد الأدنى	الحد الأعلى				
ثانوي وأقل	16	46.4375	8.06613	2.01653	42.1394	50.7356	33.00	58.00	0.908	غير معنوية
جامعي	50	46.8000	9.05989	1.28126	44.2252	49.3748	22.00	60.00		
دراسات عليا	1	43.0000					43.00	43.00		
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) بالنسبة لمحور فعالية فرق العمل كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي (ثانوي وأقل، جامعي، دراسات عليا) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• بالنسبة لسنوات العمل:

الجدول (40): اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات العمل بالنسبة لفعالية فرق العمل

	العينة	المتوسط	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Mini	Max	الدلالة	المعنوية
					الحد الأدنى	الحد الأعلى				
					أقل من 5 سنوات	3				
من 5 إلى 10 سنوات	18	48.1667	9.08943	2.14240	43.6466	52.6867	33.00	60.00		
أكثر من 10 سنوات	46	46.1304	8.72190	1.28597	43.5404	48.7205	22.00	59.00		
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) بالنسبة لمحور فعالية فرق العمل كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أنه لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى لسنوات العمل (أقل من 5، 5-10، أكثر من 10) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- ومنه نستنتج قبول الفرضية الصفرية حيث ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

#### المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنقدم خلاصة لجل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- والتي لديها تجربة في ميدان فعالية

فرق العمل، وذلك من خلال عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات مع دراسة التساؤلات، وفي الأخير سنقدم مجموعة من التوصيات.

### 1. نتائج متعلقة بالقيادة التحويلية

#### أ- على مستوى الكاريزمية:

لاحظنا أن أغلب العبارات جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي (بين 3.34 و 2.97) وبانحراف معياري (بين 1.15 و 1.39) وهو ما يدل بأن بعض صفات الكاريزمية في القادة تتوافق مع قادة المؤسسة محل الدراسة ولكن لا يغلب عليهم دائما هذا الأسلوب وهذا ما أشرنا إليه سابقا في الاطار النظري عند تطرقنا إلى القيادة الموقفية والتي تفسر هذا الأسلوب من القيادة، ما عدا العبارتين الثانية (بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.17) والثالثة (بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.15)، والرابعة (بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.15) وهذا يدل على أن المبحوثين يتفقون في أغلبهم على أن الصفات المذكورة في العبارات الثلاثة - من الجانب الأخلاقي للقائد وتوضيح الرؤية للفريق والسعي لتوحيد الفريق وتماسكه - غالبية على القادة، ما يفسر أن هذه الصفات ضرورية في القائد مهما كان أسلوبه المتبع في القيادة وهو ما تؤكد أجوبة الفريق على الاستبيان.

#### ب- على مستوى الاستشارة الفكرية:

لاحظنا أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور الاستشارة الفكرية جاءت بعبارة أحيانا وبمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.0 و 3.1) وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.05 و 1.19)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب الاستشارة الفكرية أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا في الإطار النظري، إذ أن القيادة تتسم بالموقفية لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة ولا يغلب عليهم أسلوب قيادي معين بحد ذاته.

#### ج- على مستوى التحفيز الملهم:

لاحظنا أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور التحفيز الملهم جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.12 و 3.31) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.98 و 1.16)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب التحفيز الملهم أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا على أن القيادة تتسم بالموقفية خلال ممارستها في المؤسسة محل الدراسة.

## د- على مستوى الاعتبار الفردي:

لاحظنا أن متوسطات العبارات المتعلقة بمحور الاعتبار الفردي جاءت بعبارة أحيانا بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.88 و 3.16) وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.16 و 1.28)، وهو مما يدل بأن القادة يمارسون أسلوب الاعتبار الفردي أحيانا على الفريق، ولا يغلب عليهم هذا الطبع، وهو أيضا يطابق ما ذكرناه سلفا على أن القيادة تتسم بالموقفية خلال ممارستها في المؤسسة محل الدراسة.

### 2. نتائج متعلقة بفعالية فرق العمل

لاحظنا أن أغلب العبارات تأتي بعبارة غالبا أو دائما في عبارتين من خلال المتوسطات المرتفعة التي تفوق (3.61) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.74 و 1.19)، وهذا يعني أن كل أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون روح الفريق الفعال من خلال توفر كل خصائص ومميزات الفريق الفعال من (مشاركة، تعاون، مرونة، حساسية، تحمل المخاطر، الالتزام، التيسير والانفتاح)، وهذا يعزى إلى: التدريب الجيد، المدة التي قضاها فريق العمل مع بعضهم البعض، الخبرة، طبيعة عمل المؤسسة، وحسن اختيار أعضاء الفريق.

### 3. نتائج دراسة الفرضيات

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلنا إلى ما يلي:

#### نتائج الفرضية الرئيسية:

بعد التحليل الإحصائي وجدنا أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وفعالية فرق العمل كان مساويا لـ (0.35)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) أدى إلى زيادة متوسطة في المتغير التابع (فعالية فرق العمل)، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.12) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير القيادة التحويلية بنسبة 12.3%، وبعد إجراء اختبار (ANOVA) تحصلنا على أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى، كما تحصلنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  $y = 36.56 + 0.16x$ .

وتفسيرا لما سبق وبعد طرح انشغالنا على مسؤول الموارد البشرية أعزى ذلك إلى التقييم المطلوب من القادة حول فريق عملهم كل ستة أشهر، مما يؤدي إلى التزام فريق العمل

وتحسين علاقتهم مع القادة مما يعطي انطبعا جيدا لدى القادة حول اتباعهم، وبالتالي ينعكس ذلك في التقييم، وكذلك التدريب المستمر المعتمد من طرف المؤسسة. ويتوافق ذلك مع دراسة نهى عثمان، عبد المجيد محمد أرباب (2022)، والتي أكدت بوجود علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين والمتغير التابع (أداء العاملين). كما تتوافق مع دراسة حياة عبد الباقي، كويد سفيان (2020)، والتي أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد لأربع للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي. والمتغيرين التابعين أداء العاملين والأداء الوظيفي هما الأقرب إلى دراستنا المتعلقة بالمتغير التابع فعالية فرق العمل، وأيضا طبقت الدراسات في نفس مجتمع الدراسة (الوطن العربي) وبالتالي تتقارب وتتوافق مع نتائجهم.

#### نتائج الفرضيات الفرعية:

1. هناك أثر دال إحصائيا للتأثير المثالي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بعد التحليل الإحصائي وجدنا أن معامل الارتباط بين الكاريزمية وفعالية فرق العمل كان مساويا لـ (0.320)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت الكاريزمية أدى إلى زيادة ضعيفة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.10) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير القيادة التحويلية بنسبة 10.2%، وبعد إجراء اختبار (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، كما نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:  $y=37.85+0.33x$ .

وتفسيرا لما سبق من النتائج يمكن القول بأن الكاريزمية كانت حاضرة لدى قادة فرق العمل وكان تأثيرها ضعيفا على رفع فعالية فرق العمل وأنت في المرتبة الرابعة مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن الكاريزمية هي صفة متعلقة بالشخصية أكثر من أن تكتسب عن طريق التدريب والخبرة، إذ أنها تعبر عن طبيعة القادة في المؤسسة.

ويتوافق ذلك مع دراسة نهى عثمان، عبد المجيد محمد أرياب (2022)، كما تتوافق مع دراسة حياة عبد الباقي، كويد سفيان (2020)، حين نتحدث عن تأثير الكاريزمية في أداء العاملين أو الأداء الوظيفي.

كما لا تتوافق هذه النتيجة مع دراسة لبزة عبد الغاني وصالحي سميرة (2016)، حيث توصلت الطالبتان في دراستهما إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكاريزمية في تمكين العاملين في مؤسستهما محل الدراسة.

2. هناك أثر دال إحصائياً للاستثارة الفكرية في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة

سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بعد التحليل الإحصائي وجدنا أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وفعالية فرق العمل كان مساوياً لـ (0.33)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت الاستثارة الفكرية أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.110) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير الاستثارة الفكرية بنسبة 11%، وبعد إجراء اختبار (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية، كما نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$.y=37.88+0.71x$$

وتفسيرا لما سبق من النتائج يمكن القول بأن الاستثارة الفكرية كانت حاضرة لدى قادة فرق العمل وكان تأثيرها متوسطاً على رفع فعالية فرق العمل وأدت في المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن القادة يمتلكون هذه الصفة وهذا راجع إلى التدريب المستمر وسياسة المؤسسة الحريصة على تقوية العلاقة بين قادة فرق العمل ومرؤوسيه، وربما درجة المتوسط راجعة إلى حركة رؤساء المصالح والمقاطعات، وعدم ثباتهم في وظيفتهم، مما يقلل من هذا الانطباع لدى مرؤوسيه.

ويتوافق ذلك مع دراسة حيان حمدان (2016)، كما تتوافق مع دراسة حياة عبد الباقي، كويد سفيان (2020)، من حيث تأثير الاستثارة الفكرية على أداء العاملين والأداء الوظيفي.

3. هناك أثر دال إحصائياً للتحفيز الملهم في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز

-الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بعد التحليل الإحصائي وجدنا أن معامل الارتباط بين التحفيز الملهم وفعالية فرق العمل كان مساويا لـ (0.35)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد التحفيز الملهم أدى إلى زيادة متوسطة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.12) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير التحفيز الملهم بنسبة 12.1%، وبعد إجراء اختبار (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، كما نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$y=36.74+0.76x$$

وتفسيرا لما سبق من النتائج يمكن القول بأن التحفيز الملهم كان حاضرا لدى قادة فرق العمل وكان تأثيره متوسطا على رفع فعالية فرق العمل وأتى في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن التحفيز الملهم هو أسلوب يتسم به قادة مؤسسة سونلغاز، نظرا لطبيعة عملهم وطبيعة عمل المؤسسة والذي يعتمد بصفة كبيرة على التحفيز، وعلى التدريب المستمر والتكوينات في كل من البليدة وعين مليلة وبن عكنون، والذي بدوره أكسبهم هذا الأسلوب.

ويتوافق ذلك أيضا مع دراسة نهى عثمان، عبد المجيد محمد أرباب (2022)، كما تتوافق مع دراسة حياة عبد الباقي، كويد سفيان (2020)، حيث استنتجوا وجود علاقة قوية بين التحفيز الملهم والأداء الوظيفي وأيضاً مع أداء العاملين.

كما لا تتوافق هذه النتيجة مع دراسة لبزة عبد الغاني وصالحي سميرة (2016)، حيث توصلت الطالبتان في دراستهما إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز الملهم في تمكين العاملين في مؤسستهما محل الدراسة.

#### 4. هناك أثر دال إحصائيا للاعتبار الفردي في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة

سونلغاز -الأغواط- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بعد التحليل الإحصائي وجدنا أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وفعالية فرق العمل كان مساويا لـ (0.31)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الاعتبار الفردي أدى إلى زيادة في فعالية فرق العمل، بالإضافة إلى وجود

معامل تحديد بقيمة (0.099) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في فعالية فرق العمل يفسره تغيير الاعتبار الفردي بنسبة 9.9%، وبعد إجراء اختبار (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، كما نستطيع بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$y=39.13+0.62x$$

وتفسيرا لما سبق من النتائج يمكن القول بأن الاعتبار الفردي كان حاضرا لدى قادة فرق العمل وكان تأثيره ضعيفا على رفع فعالية فرق العمل وأتى في المرتبة الثالثة مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن الاعتبار الفردي أيضا يرجع إلى التدريب المستمر للقادة وتكوينهم. وأيضا يتوافق ذلك مع دراسة حيان حمدان (2016)، كما تتوافق مع دراسة حياة عبد الباقي، كوديد سفيان (2020)، حيث أيضا وجدوا هذه العلاقة الطردية الموجبة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين من جهة الاعتبار الفردي والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

#### نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفرضياتها الفرعية، ومن خلال إجراء اختبارات تحليل الفروق من خلال اختبار فرق المتوسطات (t-test) لمتغير الجنس، إضافة إلى استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل محور من محاور الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)، توصلنا إلى ما يلي:

**الجنس:** لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للجنس (ذكر- أنثى) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**العمر:** وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر اتجاه (الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ثبت وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر اتجاه (الكاريزمية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبعد تطبيق اختبار LSD توصلنا إلى أن نظرة فريق العمل إلى توفر الكاريزمية لدى قادتهم عند الفئة العمرية [أكثر من 40] أكبر منه عند الفئة العمرية [30-40].

**المؤهل العلمي:** لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي (ثانوي وأقل، جامعي، دراسات عليا) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**سنوات العمل:** وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل (الكاريزمية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
ثبت وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل اتجاه (التحفيز الملهم) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبعد تطبيق اختبار LSD توصلنا إلى أن نظرة فريق العمل إلى توفر التحفيز الملهم لدى قادتهم عند الأفراد (أكثر من 10 سنوات) أكبر منه عند من لديهم (5-10 سنوات) عمل.  
ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) نظرا لوجود اختلافات في الكاريزمية بالنسبة للعمر، والتحفيز الملهم بالنسبة لسنوات العمل.

### نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفرضياتها الفرعية، ومن خلال إجراء اختبارات تحليل الفروق من خلال اختبار فرق المتوسطات (t-test) لمتغير الجنس، إضافة إلى استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل محور من محاور الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)، توصلنا إلى أنه لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه أنه ليس هناك فروق في فعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نستنتج أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الكاريزمية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي)، هي متغير مهم وله تأثيره على فرق العمل من حيث رفع فعاليتها، كما تعتبر القيادة التحويلية من بين القيادات الحديثة الرائدة في مجال إدارة الأعمال وتطوير المنظمات، وقد لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وهو ما ذكر تقريبا في كل الدراسات السابقة.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- إلى أن هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز فرغ الأغواط

الخاتمة

## الخاتمة:

فيما يلي عرض لأهم النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها:

### نتائج نظرية:

- من خلال دراستنا للموضوع المتعلق بتأثير القيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل، ومن خلال مراجعة أهم أدبيات الدراسة بمختلف اللغات، يتبين لنا ما يلي:
- للقيادة دور مهم وحيوي في تسيير المنظمات سلبا وإيجابا، فاختيار القيادة المناسبة يحدد مصيرها؛
- تعتبر القيادة التحويلية من أهم القيادات الحديثة التي أسهمت كثيرا في الرفع من فعالية فرق العمل داخل المنظمات؛
- القيادة نمط متغير داخل المنظمات ويتشكل على حسب الظروف المتوفرة والوسائل المتاحة وهو ما يعرف بالموقفية؛
- الاهتمام بفرق العمل ورفع فعاليتها في التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في المنظمات المعاصرة وذلك لما توفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة وبالتالي على المنظمة ككل.

### نتائج ميدانية:

- أظهرت نتائج تحليل دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في رفع فعالية فرق العمل بحيث:
- أن هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الكاريزمية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي) في رفع فعالية فرق العمل في مؤسسة سونلغاز فرغ الأغواط.
- لا توجد اختلافات في إجابة المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للجنس والمؤهل العلمي.
- بالنسبة لمتغير العمر لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة اتجاه (الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي)، كما ثبت وجود اختلافات ذات دلالة

معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير العمر اتجاه (الكاريزمية) حيث توصلنا إلى أن نظرة فريق العمل إلى توفر الكاريزمية لدى قادتهم عند الفئة العمرية [أكثر من 40] أكبر منه عند الفئة العمرية [30-40].

- بالنسبة لمتغير سنوات العمل لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة اتجاه (الكاريزمية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، كما ثبت وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين اتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل (التحفيز الملهم) حيث توصلنا إلى أن نظرة فريق العمل إلى توفر التحفيز الملهم لدى قادتهم عند الأفراد (أكثر من 10 سنوات) أكبر منه عند من لديهم (5-10 سنوات) عمل.
- ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل) نظرا لوجود اختلافات في الكاريزمية بالنسبة للعمر والتحفيز الملهم بالنسبة لسنوات العمل.
- كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فعالية فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل).

#### مقترحات الدراسة:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة الحالية واستنادا على الجانب النظري فقد تم اقتراح هذه النقاط التي نرى أنه يمكن الاستفادة منها سواء في إطار البحث العلمي والأكاديمي أو التطبيقي والميداني وهي متمثلة فيما يلي:

- ✓ وضع برامج تدريبية وتكوينية لقيادات المؤسسة لتمكينهم من التعرف على الأنماط القيادية الحديثة وكيفية ممارستها؛
- ✓ الاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية وتعزيزها لزيادة رفع فعالية فرق العمل؛
- ✓ وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للتقدم واتخاذ مواقع قيادية؛
- ✓ تحسين بيئة العمل بما يساعد في ممارسة القيادة التحويلية؛
- ✓ عمل دراسات مكملة في القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع المنظمات العامة والخاصة.

✓ المحافظة على قوة فرق العمل لدى المؤسسة ومحاولة تعزيزها بأساليب القيادات الحديثة مما قد يسهم أكثر في المحافظة بل في الرفع أكثر من فعالية فرق العمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

- أبو هاشم، حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام **spss**، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، 2006.
- احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار المؤلف، القاهرة، مصر، 2005.
- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بفعالية فرق العمل في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- أميمة فضل الدين، بلقاسم مزبوة، " فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية)، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد 13، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر، 2022.
- أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ط2). الجزائر: دار القصة للنشر، 2006.
- بومشطة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020.
- حابس أمال، أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
- الحاج قويدر سفيان والحاج قويدر أسامة، واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018.

حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

حمد رياض أحمد عواد، القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، 2012.

حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

خليل سيباني، المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2010،  
دشلي، كمال، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية،  
2016.

راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.  
زياني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة  
الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
تخصص التغيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014.

زينب عامر حسن، فعالية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، جامعة  
العراق، 2020.

سارة ميمش، هديل روابحية، دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في  
المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مطار الشيخ العربي التبسي، مذكرة ماستر، تخصص  
إدارة الأعمال، جامعة تبسة، الجزائر، 2020/2019.

سالم سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بالرياض، مجلة معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، السعودية، 2005.

سامية عبد الله العواودة، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2017.

سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2010.

عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.

العازمي محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

عبد الرحمن رزق الله، حمزة الطيبي، واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية - دراسة حالة المستشفى أحمد بن عجيله الأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال / المجلد 07 العدد 02 / جانفي، 2021.

عبد الرحمن رزق الله، حمزة الطيبي، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر - دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية / المجلد 05 العدد 01 / جوان، 2019.

عبد القادر بن برطال، " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد: 09، العدد: 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.

عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني، القيادة التحويلية في المجال التربوي، ط1، دار أمان للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، 2003.

الغامدي محمد فوزي محمد، القيادة التحولية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية، 2021.

فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

القاضي، دلال، والبياتي، محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss (ط1). عمان، الأردن: دار الحامد، 2008.

لطيسة عبد الرحيم، " دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل، الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019.

ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، أثر أبعاد القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية آراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الوالية في الموصل، مداخلة في (المؤتمر الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2009.

محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2016.

مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012.

مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2016.

موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان،  
2006.

نواري فاطمة الزهراء، إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات -  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية-، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل جامعة قالمة،  
الجزائر، 2021/2020.

### المراجع الأجنبية:

Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", Academy of Management journal, Vol.45, No.4, PP: 735.

Avolio, J. & Yammarino, J. (1991): "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4.

Barker.A, How to be better at management people, Kogan page limited, London, 2000

Daft , R. (1992): "Organization Theory and Design", west publishingco, New York, p431.

Hulya Gunduz Cekmecelioglu<sup>1</sup>, Ozgun Ozturk Ilhan<sup>2</sup>, Ayse Gunsell<sup>1</sup>, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INDIVIDUAL CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION, Journal of Business, Economics and Finance - JBEF- V.6-ISS.3-2017(3), p226.

Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A review of Theory and Research", Journal of Management, Vol. 15, No.2, p271

الملاحق

## الملحق (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



### استبيان موجه لموظفي مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يدرس تأثير القيادة التحويلية في رفع فعالية فرق العمل، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز الأغواط.

وباعتباركم طرفاً فاعلاً في إنجاح هذه الدراسة وكلنا أمل في تعاونكم، لذا فإننا نرغب منكم التكرم بالإجابة على هذه القائمة من الأسئلة، وسوف تؤخذ هذه المعلومات بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم سيدي / سيدتي مقدماً على ما تفضلتم به علينا من إجابات وما بذلتموه من جهد.

الطالبان : موسى المال مصطفى / هابو ولد أحمد

تحت إشراف أ. د. بن برطال عبد القادر

## البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك:

الجنس: ذكر  انثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي وأقل  جامعي  دراسات عليا

سنوات العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## أولاً: القيادة التحويلية:

القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ويحفز العاملين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة، وتتمثل أبعادها بالآتي:  
الكاريزمية (التأثير المثالي)، الحافز الالهامي، الاثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

عبارات أبعاد القيادة التحويلية				
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
<b>أ- الكاريزمية (التأثير المثالي):</b>				
				1 يتحدث مسؤولي المباشر مع العاملين عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية للعمل كإتقان العمل، التعاون والحرص على القيام بواجبات العمل .... إلخ.
				2 يراعي مسؤولي المباشر الجانب الأخلاقي (الأمانة، الوفاء والصدق) في سلوكه تجاه العاملين.
				3 يسعى مسؤولي المباشر على أن يكون للعامل وضوحا تاما حول أهداف وطبيعة عمل الشركة
				4 يعمل مسؤولي المباشر على وحدة وتماسك فريق العمل لتحقيق أهداف الشركة.
				5 يتجاوز مسؤولي المباشر مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.
				6 يتمتع مسؤولي المباشر بثقة عالية تزيد من اهتمام وثقة الآخرين به.
				7 يحظى أسلوب عمل مسؤولي المباشر بالتقدير والاحترام من قبل العاملين.
				8 يجعلني مسؤولي المباشر أشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من نجاح تحت قيادته.
<b>ب- الاستشارة الفكرية:</b>				
				9 يشجع مسؤولي المباشر العاملين على التفكير بطريقة إبداعية في التعامل مع المشكلات المعقدة
				10 يشجع مسؤولي المباشر العاملين على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.
				11 يساعد مسؤولي المباشر العاملين على تقديم مقترحات تحسن طرق العمل.
				12 يعمل مسؤولي المباشر على النظر في المقترحات المقدمة التي تلائم حل المشكلات بالشركة.

عبارات أبعاد القيادة التحويلية					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					ج- التحفيز الملهم:
					13 يشرح مسؤولي المباشر أهداف العمل الموضوعية بطريقة مقنعة.
					14 يعبر مسؤولي المباشر عن ثقته بأن الهدف سوف يتم تحقيقها.
					15 يتحدث مسؤولي المباشر بشكل متفائل وإيجابي عن مستقبل الشركة.
					16 يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل.
					د- الاعتبار الفردي:
					17 يساعدني مسؤولي المباشر على تنمية نقاط القوة لدي (معارف، أو مهارات، أو سلوكيات....)
					18 يسعى مسؤولي المباشر لتدريبي وتطويري من أجل أداء أفضل في العمل.
					19 يتعامل مسؤولي المباشر مع من لديه قدرات وطموحات تميزه عن الآخرين بتقدير واضح.
					20 يتعامل مسؤولي المباشر معي كفرد له حاجات ورغبات وليس كعضو فقط في المجموعة.

#### فعالية فرق العمل:

ت	عبارات فعالية فرق العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
21	أرى أن أهداف فريقنا واضحة.					
22	أتنازل عن رأيي لصالح فريق العمل.					
23	أفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي.					
24	أقدر واحترم آراء زملائي في العمل					
25	العمل في شكل فريق هو جزء من سياسة المؤسسة					
26	تعالج الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل الفريق					
27	أحترم مشاعر زملائي في الفريق.					
28	ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بشيء يضرني.					
29	أشارك في وضع الأهداف واتخاذ القرارات داخل الفريق.					
30	أرى أن مهاراتي تتكامل مع مهارات زملائي في الفريق.					
31	أبادر إلى إنجاز أعمال زملائي في حالة غيابهم					
32	أحرص على مشاركة كل المعلومات اللازمة للفريق					

أي ملاحظات تراها مهمة يمكن إضافتها:

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
بن برطال عبد القادر	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط
حمدي أبو القاسم	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط
بعاج الهاشمي	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط
خنيش يوسف	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط
لبرق رياض	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

## الملحق (03): نتائج spss22

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	32

### Statistiques de المجموع des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	106.93	523.555	.686	.956
Q2	106.76	524.063	.719	.956
Q3	106.72	524.903	.718	.956
Q4	106.72	520.630	.803	.956
Q5	107.22	521.873	.706	.956
Q6	106.90	519.943	.765	.956
Q7	106.85	523.008	.754	.956
Q8	107.09	510.780	.813	.955
Q9	107.13	524.027	.740	.956
Q10	107.15	522.947	.830	.955
Q11	107.19	521.189	.759	.956
Q12	107.09	523.992	.748	.956
Q13	106.88	523.864	.731	.956
Q14	106.99	528.954	.757	.956
Q15	107.07	524.525	.819	.956
Q16	106.90	521.792	.803	.956
Q17	107.24	517.942	.759	.956
Q18	107.31	523.582	.734	.956
Q19	107.03	522.120	.720	.956
Q20	107.18	524.513	.669	.957
Q21	106.46	529.252	.647	.957
Q22	106.42	554.126	.212	.959
Q23	106.21	545.956	.380	.958
Q24	105.75	552.586	.309	.959

Q25	106.09	544.871	.400	.958
Q26	106.55	535.100	.537	.957
Q27	105.88	545.198	.407	.958
Q28	106.42	535.126	.509	.958
Q29	106.58	539.217	.437	.958
Q30	106.55	538.948	.427	.958
Q31	106.51	547.163	.320	.959
Q32	106.25	543.162	.399	.958

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	8

### Statistiques de المجموع des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	23.10	54.277	.759	.945
Q2	22.94	54.693	.785	.943
Q3	22.90	54.398	.825	.941
Q4	22.90	54.125	.843	.939
Q5	23.40	53.881	.771	.944
Q6	23.07	53.040	.853	.939
Q7	23.03	54.817	.795	.942
Q8	23.27	50.593	.863	.938

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.912	4

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.942	4

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.912	4

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	67	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	المجموع	67	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.905	12

الملحق (3): نتائج spss22 لاختبار الفرضيات  
وصف خصائص العينة

### Statistiques

وحدة العمل	سنوات العمل	المؤهل العلمي	العمر	الجنس
------------	-------------	---------------	-------	-------

N	Valide	67	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0	0

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	88.1	88.1	88.1
	أنثى	8	11.9	11.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3.0	3.0	3.0
	من 30 الى 40 سنة	19	28.4	28.4	31.3
	أكثر من 40 سنة	46	68.7	68.7	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### المؤهل\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	16	23.9	23.9	23.9
	جامعي	50	74.6	74.6	98.5
	دراسات عليا	1	1.5	1.5	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### سنوات\_العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	3	4.5	4.5	4.5
	من 5 الى 10 سنوات	18	26.9	26.9	31.3
	اكثر من 10 سنوات	46	68.7	68.7	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

## اتجاهات الأفراد نحو إجابات الاستبيان

### Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	10	14.9	14.9	14.9
	نادرا	3	4.5	4.5	19.4
	أحيانا	24	35.8	35.8	55.2
	غالبا	19	28.4	28.4	83.6
	دائما	11	16.4	16.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	6.0	6.0	6.0
	نادرا	13	19.4	19.4	25.4
	أحيانا	12	17.9	17.9	43.3
	غالبا	26	38.8	38.8	82.1
	دائما	12	17.9	17.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

المجموع	67	100.0	100.0
---------	----	-------	-------

### Q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أبدا	4	6.0	6.0	6.0
نادرا	11	16.4	16.4	22.4
أحيانا	13	19.4	19.4	41.8
غالبا	27	40.3	40.3	82.1
دائما	12	17.9	17.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أبدا	4	6.0	6.0	6.0
نادرا	9	13.4	13.4	19.4
أحيانا	19	28.4	28.4	47.8
غالبا	21	31.3	31.3	79.1
دائما	14	20.9	20.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أبدا	11	16.4	16.4	16.4
نادرا	12	17.9	17.9	34.3
أحيانا	20	29.9	29.9	64.2
غالبا	16	23.9	23.9	88.1
دائما	8	11.9	11.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أبدا	8	11.9	11.9	11.9
نادرا	8	11.9	11.9	23.9
أحيانا	17	25.4	25.4	49.3
غالبا	24	35.8	35.8	85.1
دائما	10	14.9	14.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أبدا	5	7.5	7.5	7.5
نادرا	11	16.4	16.4	23.9
أحيانا	17	25.4	25.4	49.3
غالبا	24	35.8	35.8	85.1
دائما	10	14.9	14.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	13	19.4	19.4	19.4
	نادرًا	8	11.9	11.9	31.3
	أحيانًا	19	28.4	28.4	59.7
	غالبًا	13	19.4	19.4	79.1
	دائمًا	14	20.9	20.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	10	14.9	14.9	14.9
	نادرًا	5	7.5	7.5	22.4
	أحيانًا	29	43.3	43.3	65.7
	غالبًا	17	25.4	25.4	91.0
	دائمًا	6	9.0	9.0	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	7	10.4	10.4	10.4
	نادرًا	10	14.9	14.9	25.4
	أحيانًا	27	40.3	40.3	65.7
	غالبًا	19	28.4	28.4	94.0
	دائمًا	4	6.0	6.0	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	11	16.4	16.4	16.4
	نادرًا	7	10.4	10.4	26.9
	أحيانًا	27	40.3	40.3	67.2
	غالبًا	15	22.4	22.4	89.6
	دائمًا	7	10.4	10.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	7	10.4	10.4	10.4
	نادرًا	12	17.9	17.9	28.4
	أحيانًا	21	31.3	31.3	59.7
	غالبًا	21	31.3	31.3	91.0
	دائمًا	6	9.0	9.0	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	7	10.4	10.4	10.4

	نادرا	7	10.4	10.4	20.9
	أحيانا	20	29.9	29.9	50.7
	غالبا	24	35.8	35.8	86.6
	دائما	9	13.4	13.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

#### Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	5	7.5	7.5	7.5
	نادرا	6	9.0	9.0	16.4
	أحيانا	31	46.3	46.3	62.7
	غالبا	20	29.9	29.9	92.5
	دائما	5	7.5	7.5	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

#### Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	5	7.5	7.5	7.5
	نادرا	11	16.4	16.4	23.9
	أحيانا	27	40.3	40.3	64.2
	غالبا	19	28.4	28.4	92.5
	دائما	5	7.5	7.5	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

#### Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	6	9.0	9.0	9.0
	نادرا	7	10.4	10.4	19.4
	أحيانا	24	35.8	35.8	55.2
	غالبا	21	31.3	31.3	86.6
	دائما	9	13.4	13.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

#### Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	12	17.9	17.9	17.9
	نادرا	10	14.9	14.9	32.8
	أحيانا	24	35.8	35.8	68.7
	غالبا	11	16.4	16.4	85.1
	دائما	10	14.9	14.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

#### Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	11	16.4	16.4	16.4
	نادرا	11	16.4	16.4	32.8
	أحيانا	25	37.3	37.3	70.1

	غالبا	15	22.4	22.4	92.5
	دائما	5	7.5	7.5	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	7	10.4	10.4	10.4
	نادرا	12	17.9	17.9	28.4
	أحيانا	23	34.3	34.3	62.7
	غالبا	13	19.4	19.4	82.1
	دائما	12	17.9	17.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	10	14.9	14.9	14.9
	نادرا	12	17.9	17.9	32.8
	أحيانا	20	29.9	29.9	62.7
	غالبا	17	25.4	25.4	88.1
	دائما	8	11.9	11.9	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	5	7.5	7.5	7.5
	نادرا	1	1.5	1.5	9.0
	أحيانا	20	29.9	29.9	38.8
	غالبا	22	32.8	32.8	71.6
	دائما	19	28.4	28.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	1.5	1.5	1.5
	نادرا	3	4.5	4.5	6.0
	أحيانا	21	31.3	31.3	37.3
	غالبا	27	40.3	40.3	77.6
	دائما	15	22.4	22.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	1.5	1.5	1.5
	نادرا	2	3.0	3.0	4.5
	أحيانا	19	28.4	28.4	32.8
	غالبا	20	29.9	29.9	62.7
	دائما	25	37.3	37.3	100.0

المجموع	67	100.0	100.0
---------	----	-------	-------

### Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1.5	1.5	1.5
	أحيانا	7	10.4	10.4	11.9
	غالبا	20	29.9	29.9	41.8
	دائما	39	58.2	58.2	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	1.5	1.5	1.5
	نادرا	3	4.5	4.5	6.0
	أحيانا	13	19.4	19.4	25.4
	غالبا	21	31.3	31.3	56.7
	دائما	29	43.3	43.3	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	6.0	6.0	6.0
	نادرا	4	6.0	6.0	11.9
	أحيانا	21	31.3	31.3	43.3
	غالبا	21	31.3	31.3	74.6
	دائما	17	25.4	25.4	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	3.0	3.0	3.0
	أحيانا	10	14.9	14.9	17.9
	غالبا	18	26.9	26.9	44.8
	دائما	37	55.2	55.2	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	6.0	6.0	6.0
	نادرا	5	7.5	7.5	13.4
	أحيانا	15	22.4	22.4	35.8
	غالبا	21	31.3	31.3	67.2
	دائما	22	32.8	32.8	100.0
	المجموع	67	100.0	100.0	

### Q29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	6.0	6.0	6.0

نادرا	7	10.4	10.4	16.4
أحيانا	17	25.4	25.4	41.8
غالبا	22	32.8	32.8	74.6
دائما	17	25.4	25.4	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أبدا	6	9.0	9.0	9.0
نادرا	3	4.5	4.5	13.4
أحيانا	18	26.9	26.9	40.3
غالبا	22	32.8	32.8	73.1
دائما	18	26.9	26.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q31

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أبدا	3	4.5	4.5	4.5
نادرا	4	6.0	6.0	10.4
أحيانا	20	29.9	29.9	40.3
غالبا	24	35.8	35.8	76.1
دائما	16	23.9	23.9	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

### Q32

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أبدا	4	6.0	6.0	6.0
أحيانا	15	22.4	22.4	28.4
غالبا	25	37.3	37.3	65.7
دائما	23	34.3	34.3	100.0
المجموع	67	100.0	100.0	

## اختبار فرضيات الدراسة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة التحويلية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : فعالية فرق العمل :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des النموذج

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.351 <sup>a</sup>	.123	.110	8.22387

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية,

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	617.024	1	617.024	9.123	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4396.081	65	67.632		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Prédictors : (Constante), القيادة\_التحويلية

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

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	36.561	3.490		10.476	.000
	القيادة_التحويلية	.159	.053	.351	3.020	.004

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_التحويلية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

**Récapitulatif des النموذج**

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.351 <sup>a</sup>	.123	.110	8.22387

a. Prédictors : (Constante), القيادة\_التحويلية

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	617.024	1	617.024	9.123	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4396.081	65	67.632		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Prédictors : (Constante), القيادة\_التحويلية

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

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1	(Constante)	36.561	3.490		10.476	.000
	القيادة_التحويلية	.159	.053	.351	3.020	.004

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

## Test T

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري
فعالية_ فرق_ العمل	ذكر	59	46.7797	8.96173	1.16672
	أنثى	8	45.7500	7.04577	2.49106

### Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		T-Test					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	فارق المتوسط	Différence الخطأ المعياري	أدنى	أعلى
فرضية فعالية_ فرق_ العمل الفروق المتساوية	.982	.325	.311	65	.756	1.02966	3.30628	-5.57343-	7.63275
فرضية الفروق غير المتساوية			.374	10.348	.716	1.02966	2.75074	-5.07156-	7.13089

### Caractéristiques

فعالية\_ فرق\_ العمل

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					الحد الأدنى	الحد الأعلى		
أقل من 30 سنة	2	51.0000	4.24264	3.00000	12.8814	89.1186	48.00	54.00
من 30 الى 40 سنة	19	46.0526	9.34210	2.14322	41.5499	50.5554	33.00	60.00
أكثر من 40 سنة	46	46.7174	8.66580	1.27770	44.1440	49.2908	22.00	59.00
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00

### ANOVA

فعالية\_ فرق\_ العمل

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	44.831	2	22.416	.289	.750
Intragroupes	4968.273	64	77.629		
المجموع	5013.104	66			

### Caractéristiques

فعالية\_ فرق\_ العمل

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					الحد الأدنى	الحد الأعلى		
ثانوي وأقل	16	46.4375	8.06613	2.01653	42.1394	50.7356	33.00	58.00
جامعي	50	46.8000	9.05989	1.28126	44.2252	49.3748	22.00	60.00

دراسات عليا	1	43.0000	.	.	.	.	43.00	43.00
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00

### ANOVA

فعالية فرق العمل

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	15.167	2	7.583	.097	.908
Intragroupes	4997.938	64	78.093		
المجموع	5013.104	66			

### Caractéristiques

فعالية فرق العمل

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					الحد الأدنى	الحد الأعلى		
أقل من 5 سنوات	3	45.6667	8.02081	4.63081	25.7419	65.5915	38.00	54.00
من 5 إلى 10 سنوات	18	48.1667	9.08943	2.14240	43.6466	52.6867	33.00	60.00
أكثر من 10 سنوات	46	46.1304	8.72190	1.28597	43.5404	48.7205	22.00	59.00
المجموع	67	46.6567	8.71528	1.06474	44.5309	48.7825	22.00	60.00

### ANOVA

فعالية فرق العمل

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	56.720	2	28.360	.366	.695
Intragroupes	4956.384	64	77.444		
المجموع	5013.104	66			

### Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى			
القيادة التحولية	أقل من 30 سنة	2	59.5000	20.50610	14.50000	-124.7400	243.7400	45.00	74.00
	من 30 إلى 40 سنة	19	55.3158	22.11096	5.07260	44.6586	65.9729	20.00	93.00
	أكثر من 40 سنة	46	67.1087	17.20236	2.53635	62.0002	72.2172	22.00	96.00
	المجموع	67	63.5373	19.24352	2.35097	58.8435	68.2312	20.00	96.00
الكاريزمية	أقل من 30 سنة	2	26.0000	7.07107	5.00000	-37.5310	89.5310	21.00	31.00
	من 30 إلى 40 سنة	19	22.3684	9.35242	2.14559	17.8607	26.8761	8.00	39.00
	أكثر من 40 سنة	46	28.0435	7.51282	1.10771	25.8124	30.2745	9.00	40.00
	المجموع	67	26.3731	8.34636	1.01967	24.3373	28.4090	8.00	40.00
الاستشارة الفكرية	أقل من 30 سنة	2	8.5000	3.53553	2.50000	-23.2655	40.2655	6.00	11.00
	من 30 إلى 40 سنة	19	11.2105	4.42943	1.01618	9.0756	13.3454	4.00	19.00
	أكثر من 40 سنة	46	12.7826	3.77072	.55596	11.6628	13.9024	4.00	20.00

المجموع	67	12.2090	4.02092	.49123	11.2282	13.1897	4.00	20.00	
التحفيز_المهيم	أقل من 30 سنة	2	14.5000	3.53553	2.50000	-17.2655-	46.2655	12.00	17.00
	من 30 الى 40 سنة	19	11.2105	4.57747	1.05014	9.0043	13.4168	4.00	20.00
	المجموع	67	12.9403	3.95383	.48304	11.9759	13.9047	4.00	20.00
الاعتبار_الفردى	أقل من 30 سنة	2	10.5000	6.36396	4.50000	-46.6779-	67.6779	6.00	15.00
	من 30 الى 40 سنة	19	10.5263	4.75358	1.09055	8.2352	12.8175	4.00	20.00
	المجموع	67	12.0149	4.37102	.53401	10.9487	13.0811	4.00	20.00

#### ANOVA

		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
القيادة_التحويلية	Inter-groupes	1903.595	2	951.797	2.703	.075
	Intragroupes	22537.062	64	352.142		
	المجموع	24440.657	66			
الكاريزمية	Inter-groupes	433.338	2	216.669	3.330	.042
	Intragroupes	4164.334	64	65.068		
	المجموع	4597.672	66			
الاستثارة_الفكرية	Inter-groupes	61.591	2	30.795	1.960	.149
	Intragroupes	1005.484	64	15.711		
	المجموع	1067.075	66			
التحفيز_المهيم	Inter-groupes	80.951	2	40.476	2.724	.073
	Intragroupes	950.810	64	14.856		
	المجموع	1031.761	66			
الاعتبار_الفردى	Inter-groupes	68.009	2	34.005	1.824	.170
	Intragroupes	1192.976	64	18.640		
	المجموع	1260.985	66			

#### Caractéristiques

الكاريزمية

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne			
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	2	26.0000	7.07107	5.00000	-37.5310-	89.5310	21.00	31.00
من 30 الى 40 سنة	19	22.3684	9.35242	2.14559	17.8607	26.8761	8.00	39.00
أكثر من 40 سنة	46	28.0435	7.51282	1.10771	25.8124	30.2745	9.00	40.00
المجموع	67	26.3731	8.34636	1.01967	24.3373	28.4090	8.00	40.00

#### ANOVA

الكاريزمية

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	433.338	2	216.669	3.330	.042

Intragroupes	4164.334	64	65.068		
المجموع	4597.672	66			

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الكاريزمية

LSD

العمر (I)	العمر (J)	فارق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	3.63158	5.99654	.547	-8.3479-	15.6110
	أكثر من 40 سنة	-2.04348-	5.82652	.727	-13.6833-	9.5963
من 30 الى 40 سنة	أقل من 30 سنة	-3.63158-	5.99654	.547	-15.6110-	8.3479
	أكثر من 40 سنة	-5.67506*	2.19980	.012	-10.0697-	-1.2804-
أكثر من 40 سنة	أقل من 30 سنة	2.04348	5.82652	.727	-9.5963-	13.6833
	من 30 الى 40 سنة	5.67506*	2.19980	.012	1.2804	10.0697

\*. La différence de moyennes est significative au niveau 0.05.

### Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى			
القيادة_التحويلية	ثانوي وأقل	16	63.3750	18.78253	4.69563	53.3665	73.3835	27.00	89.00
	جامعي	50	63.3600	19.69954	2.78594	57.7615	68.9585	20.00	96.00
	دراسات عليا	1	75.0000	.	.	.	.	75.00	75.00
	المجموع	67	63.5373	19.24352	2.35097	58.8435	68.2312	20.00	96.00
الكاريزمية	ثانوي وأقل	16	26.1875	8.51836	2.12959	21.6484	30.7266	12.00	40.00
	جامعي	50	26.3400	8.43610	1.19304	23.9425	28.7375	8.00	40.00
	دراسات عليا	1	31.0000	.	.	.	.	31.00	31.00
	المجموع	67	26.3731	8.34636	1.01967	24.3373	28.4090	8.00	40.00
الاستثارة_الفكرية	ثانوي وأقل	16	12.5625	3.98278	.99569	10.4402	14.6848	5.00	20.00
	جامعي	50	12.0400	4.08561	.57779	10.8789	13.2011	4.00	19.00
	دراسات عليا	1	15.0000	.	.	.	.	15.00	15.00
	المجموع	67	12.2090	4.02092	.49123	11.2282	13.1897	4.00	20.00
التحفيز_الملمهم	ثانوي وأقل	16	12.2500	4.28174	1.07044	9.9684	14.5316	4.00	18.00
	جامعي	50	13.1200	3.89474	.55080	12.0131	14.2269	4.00	20.00
	دراسات عليا	1	15.0000	.	.	.	.	15.00	15.00
	المجموع	67	12.9403	3.95383	.48304	11.9759	13.9047	4.00	20.00
الاعتبار_الفردى	ثانوي وأقل	16	12.3750	4.04763	1.01191	10.2182	14.5318	5.00	17.00
	جامعي	50	11.8600	4.53562	.64143	10.5710	13.1490	4.00	20.00

دراسات عليا	1	14.0000	.	.	.	.	14.00	14.00
المجموع	67	12.0149	4.37102	.53401	10.9487	13.0811	4.00	20.00

### ANOVA

		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
القيادة التحويلية	Inter-groupes	133.387	2	66.693	.176	.839
	Intragroupes	24307.270	64	379.801		
	المجموع	24440.657	66			
الكاريزمية	Inter-groupes	22.014	2	11.007	.154	.858
	Intragroupes	4575.657	64	71.495		
	المجموع	4597.672	66			
الاستثارة الفكرية	Inter-groupes	11.217	2	5.609	.340	.713
	Intragroupes	1055.857	64	16.498		
	المجموع	1067.075	66			
التحفيز الملهم	Inter-groupes	13.481	2	6.741	.424	.656
	Intragroupes	1018.280	64	15.911		
	المجموع	1031.761	66			
الاعتبار الفردي	Inter-groupes	7.215	2	3.608	.184	.832
	Intragroupes	1253.770	64	19.590		
	المجموع	1260.985	66			

### Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						الحد الأدنى	الحد الأعلى		
القيادة التحويلية	اقل من 5 سنوات	3	58.3333	11.93035	6.88799	28.6967	87.9700	45.00	68.00
	من 5 الى 10 سنوات	18	55.0000	24.22687	5.71033	42.9523	67.0477	20.00	93.00
	اكثر من 10 سنوات	46	67.2174	16.43967	2.42390	62.3354	72.0994	22.00	96.00
	المجموع	67	63.5373	19.24352	2.35097	58.8435	68.2312	20.00	96.00
الكاريزمية	اقل من 5 سنوات	3	25.3333	4.04145	2.33333	15.2938	35.3729	21.00	29.00
	من 5 الى 10 سنوات	18	22.3889	10.09449	2.37929	17.3690	27.4088	8.00	39.00
	اكثر من 10 سنوات	46	28.0000	7.33636	1.08169	25.8214	30.1786	9.00	40.00
	المجموع	67	26.3731	8.34636	1.01967	24.3373	28.4090	8.00	40.00
الاستثارة الفكرية	اقل من 5 سنوات	3	9.6667	3.21455	1.85592	1.6813	17.6521	6.00	12.00
	من 5 الى 10 سنوات	18	10.7778	4.60889	1.08632	8.4858	13.0697	4.00	19.00

اكثر من 10 سنوات	46	12.9348	3.66607	.54053	11.8461	14.0235	4.00	20.00
المجموع	67	12.2090	4.02092	.49123	11.2282	13.1897	4.00	20.00
التحفيز_الملهم								
اقل من 5 سنوات	3	13.3333	1.15470	.66667	10.4649	16.2018	12.00	14.00
من 5 الى 10 سنوات	18	10.9444	5.12746	1.20855	8.3946	13.4943	4.00	20.00
اكثر من 10 سنوات	46	13.6957	3.27868	.48342	12.7220	14.6693	4.00	20.00
المجموع	67	12.9403	3.95383	.48304	11.9759	13.9047	4.00	20.00
الاعتبار_الفردى								
اقل من 5 سنوات	3	10.0000	3.60555	2.08167	1.0433	18.9567	6.00	13.00
من 5 الى 10 سنوات	18	10.8889	5.44371	1.28309	8.1818	13.5960	4.00	20.00
اكثر من 10 سنوات	46	12.5870	3.89059	.57364	11.4316	13.7423	4.00	20.00
المجموع	67	12.0149	4.37102	.53401	10.9487	13.0811	4.00	20.00

#### ANOVA

		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
القيادة التحويلية	Inter-groupes	2016.164	2	1008.082	2.877	.064
	Intragroupes	22424.493	64	350.383		
	المجموع	24440.657	66			
الكاريزمية	Inter-groupes	410.727	2	205.364	3.139	.050
	Intragroupes	4186.944	64	65.421		
	المجموع	4597.672	66			
الاستثارة الفكرية	Inter-groupes	80.493	2	40.246	2.611	.081
	Intragroupes	986.582	64	15.415		
	المجموع	1067.075	66			
التحفيز_الملهم	Inter-groupes	98.411	2	49.205	3.374	.040
	Intragroupes	933.350	64	14.584		
	المجموع	1031.761	66			
الاعتبار_الفردى	Inter-groupes	50.055	2	25.028	1.323	.274
	Intragroupes	1210.930	64	18.921		
	المجموع	1260.985	66			

#### Caractéristiques

التحفيز\_الملهم

	N	Moyenne	Ecart type	الخطأ المعياري	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne			
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	Minimum	Maximum
اقل من 5 سنوات	3	13.3333	1.15470	.66667	10.4649	16.2018	12.00	14.00
من 5 الى 10 سنوات	18	10.9444	5.12746	1.20855	8.3946	13.4943	4.00	20.00
اكثر من 10 سنوات	46	13.6957	3.27868	.48342	12.7220	14.6693	4.00	20.00
المجموع	67	12.9403	3.95383	.48304	11.9759	13.9047	4.00	20.00

## ANOVA

التحفيز\_الملهم

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	98.411	2	49.205	3.374	.040
Intragroupes	933.350	64	14.584		
المجموع	1031.761	66			

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التحفيز\_الملهم

LSD

(I) سنوات العمل	(J) سنوات العمل	فارق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	2.38889	2.38147	.320	-2.3686-	7.1464
	أكثر من 10 سنوات	-.36232-	2.27557	.874	-4.9083-	4.1837
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-2.38889-	2.38147	.320	-7.1464-	2.3686
	أكثر من 10 سنوات	-2.75121*	1.06171	.012	-4.8722-	-.6302-
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.36232	2.27557	.874	-4.1837-	4.9083
	من 5 إلى 10 سنوات	2.75121*	1.06171	.012	.6302	4.8722

\*. La différence de moyennes est significative au niveau 0.05.

## ANOVA

فعالية\_فرق العمل

	مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
Inter-groupes	3483.271	27	129.010	3.289	.000
Intragroupes	1529.833	39	39.226		
المجموع	5013.104	66			

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز_الملهم <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق العمل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.107	8.23431

a. Prédictors : (Constante), التحفيز\_الملهم

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	605.848	1	605.848	8.935	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4407.256	65	67.804		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق العمل

b. Prédictors : (Constante), التحفيز\_الملهم

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

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1 (Constante)	36.741	3.466			10.599	.000
التحفيز_الملهم	.766	.256	.348		2.989	.004

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز_الملهم		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

### Récapitulatif des النموذج

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.107	8.23431

a. Prédictors : (Constante), التحفيز\_الملهم

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	605.848	1	605.848	8.935	.004 <sup>b</sup>
	البواقي	4407.256	65	67.804		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Prédictors : (Constante), التحفيز\_الملهم

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

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta			
1 (Constante)	36.741	3.466			10.599	.000
التحفيز_الملهم	.766	.256	.348		2.989	.004

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعتبار_الفردى <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des النموذج

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.314 <sup>a</sup>	.099	.085	8.33689

a. Prédictors : (Constante), الاعتبار\_الفردى

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	495.361	1	495.361	7.127	.010 <sup>b</sup>
	البواقي	4517.744	65	69.504		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبار\_الفردى

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

النموذج		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	الخطأ المعياري	Bêta	t	
1	(Constante)	39.126	2.999		13.046	.000
	الاعتبار_الفردى	.627	.235	.314	2.670	.010

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

النموذج	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاعتبار_الفردى		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

### Récapitulatif des النموذج

النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	الخطأ المعياري
1	.314 <sup>a</sup>	.099	.085	8.33689

a. Prédicteurs : (Constante), الاعتبار\_الفردى

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

النموذج		مجموع المربعات	ddl	المتوسط المربع	F	Sig.
1	Régression	495.361	1	495.361	7.127	.010 <sup>b</sup>
	البواقي	4517.744	65	69.504		
	المجموع	5013.104	66			

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل

b. Prédicteurs : (Constante), الاعتبار\_الفردى

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

النموذج		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	الخطأ المعياري	Bêta	t	
1	(Constante)	39.126	2.999		13.046	.000
	الاعتبار_الفردى	.627	.235	.314	2.670	.010

a. Variable dépendante : فعالية\_فرق\_العمل