

تأثير القيادة على جماعات العمل. حالة مركز الضرائب لولاية تلمسان

The influence of leadership on work groups. Status of the tax center of the state of Tlemcen

فاندي نزيهة¹

استاذة محاضرة "ا"/المخير:Larmho/جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر

fandisara76@gmail.com

قُدم للنشر في: 26.09.2024 & قُبِل للنشر في: 26.11.2024 & نشر في: 14.12.2024

الملخص:

ان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة و تحليل العلاقة و الاثر الموجودين بين ظاهرة القيادة و جماعات العمل و ذلك بالتطرق لدراسة ميدانية لمؤسسة عمومية خدمتية و هي مركز الضرائب لولاية تلمسان، حيث شملت عينة الدراسة جميع اقسام المركز. استخدمنا في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ، كما اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان لمعرفة اراء المستجوبين. بعد التحليل الاحصائي للبيانات، باستعمال برنامج SPSS 22 تم ملاحظة وجود علاقة متوسطة و اثر بين القيادة و جماعات العمل.

الكلمات المفتاحية : القيادة، جماعات العمل، الاتصال، السلطة، اتخاذ القرار

تصنيف JEL: M12, M54, L29

Abstract:

The objective of this study is to study and analyse the relationship and impact that exists between the phenomenon of leadership and work groups, by examining a field study of a public service establishment, which is the tax center of the wilayat of Tlemcen, where the sample included all the services of the center. In this study, we used the descriptive analytical approach, and in the field study, we relied on a questionnaire to find out the opinions of the respondents. After statistical analysis of the data, using SPSS 22, we noticed that there was a moderate relationship and effect between leadership and work groups.

Keywords: Leadership, work group, communication, power, decision making

JEL Classification Codes: L29, M12, M54

¹ المؤلف المراسل

مقدمة:

لا يمكننا أن نتحدث عن القيادة، أو عن القائد دون أن نتحدث عن الفريق فحسب هنري فورد ان "الاجتماع معًا هو البداية، والبقاء معًا هو عملية، والعمل معًا هو النجاح".

إن التحدي المتمثل في القيادة لم يعد يكمن فقط في إتقان التقنيات والدراية الإدارية العقلانية، و لكن كذلك النجاح في تكوين و تفعيل جماعات و فرق العمل.

لكي يضمن القائد العمل الجماعي الفعال، يجب عليه تعزيز الثقة والحماس بينه وبين أعضاء المجموعة باستخدام أفضل أنواع التواصل، والقدر المناسب من القوة و السلطة مع أفضل صيغة لاتخاذ القرار اعتمادًا على كل موقف.

حسب G.HUTTON 1970 "يمكن أن تتمحور العضوية في المجموعة حول قائد يتمتع بثقة كبيرة بحيث إحدى وظائف القيادة الشخصية هي تجسيد وحدة المجموعة واستمرار وجودها، والحفاظ على الالتزام العاطفي لأعضائها حتى تتمكن المجموعة من تجاوز فترات الصعوبة الحرجة أو التغيير".²

إن تأثير القائد ما هو إلا جزء من التأثير الموزع في المجموعة، لكن الحقيقة تبقى أن تأثيره ليس تأثيراً مثل الآخرين. ومن المؤكد أن كل زميل في الفريق له تأثير مباشر من خلال جهوده الشخصية حسب هدف المجموعة وتأثير غير مباشر من خلال تعليقاته على العمل الموجه للآخرين أثناء العمل حسب R.LAMBERT³، ولكن القائد له تأثير في الدرجة الثانية لأنه يؤثر على أنماط المشاركة والتعاون هذه، في حين أنه في حد ذاته غير قابل الى حد ما للنفاذ إلى تأثير الآخرين. من هنا نطرح الاشكالية التالية: ماهي العلاقة الموجودة بين القيادة و جماعات العمل؟ و هل للقيادة تأثير على جماعات العمل؟

للإجابة على التساؤل نضع الفرضية الرئيسية التالية: القيادة تؤثر على جماعات العمل من خلال عمليات السلطة أو القوة، الاتصال و اتخاذ القرار

1- القيادة:

في أي منظمة، يمكننا التمييز بين القادة الرسميين، الذين يتم اختيارهم من قبل التسلسل الهرمي لتولي مناصب المسؤولية، والقادة غير الرسميين الذين لديهم دور مهم في عمل مجموعات العمل التي يشاركون فيها. بالنسبة "للقائد غير الرسمي"، ينبغي للمنظمة محاولة دمجهم بدلاً من تهميشهم و تشجيع مشاركتهم من أجل زيادة تماسك وفعالية مجموعات العمل. مهما كانت طبيعة العمل أو الأهداف المرجوة التي تجمع القائد بأفراد جماعته، لا يمكن ان يكون تأثير بدون تفعيل ادوار السلطة ومختلف انواع الاتصال بالإضافة الى اتخاذ القرار.

1-1- تعريف القيادة:

إن تعريف مصطلح "القيادة" ليس له نفس المعنى بالنسبة لجميع المؤلفين.

القيادة هي أحد جوانب الإدارة حسب WARREN BENNIS و الهدف الرئيسي للمدير هو تعظيم إنتاج المنظمة من خلال التنفيذ الإداري، وللقيام بذلك يجب على المدير أن يتولى الوظائف المذكورة من طرف H.FAYOL.

² MUCCHIELLI Roger, 2007, le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective, ESF, 10 e édition P86

³ MUCCHIELLI Roger, 2007, le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective, ESF, 10 e édition ? P84

القيادة هي مجرد جزء مهم من مهام المسير، ولا يمكن للمدير أن يكون قائدًا فحسب، بل يجب أن يتمتع أيضًا بسلطة رسمية ليكون فعالاً.⁴

من جهة أخرى يعتبر VIVIANE.A ان القيادة تتجلى في القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحتمية، ومواجهتها بشجاعة، والعمل من أجل المصلحة الجماعية من خلال سد الفجوات بين الواقع والرؤية.⁵

1-2- أهمية السلطة و القوة في جماعات العمل:

اجمالا عن كل التعريفات،⁶ 1985 HOLLANDER يميز بين نوعين للقائد.

يشير مفهوم علم النفس إلى القائد الناشئ (الشخص الأكثر شهرة أو المحبوب أو الشخص الذي يتركز عليه الاهتمام). اما مفهوم التسيير الذي يشير إلى القائد الرسمي (الشخص الذي يرمز إلى السلطة والقوة ويتمتع بمكانة هرمية أعلى)، سيطلق عليه اسم القائد أو المدير حسب السياق.

في الحالة الأولى، يتعين على القائد استخدام تقنيات التأثير الاجتماعي لأنه لا يتمتع بسلطة شرعية (أي لديه سلطة غير رسمية). في الحالة الثانية، يتم فرضه ضمن إطار رسمي وقد يطالب بأشكال من الطاعة دون أن يتم بالضرورة الاعتراف به كزعيم مؤثر. وبالتالي يمكن ممارسة السلطة في المنظمة بطريقة رسمية و/أو غير رسمية، في جميع الاتجاهات (تصاعديًا، تنازليًا، عرضيًا، وما إلى ذلك) من قبل القائد وكذلك من قبل المرؤوسين.

فحسب⁷ 1976 MUCHIELLI "ان تنظيم اي مجموعة ينتج سلطة"

تعتبر⁸ 1973 M.P.FOLLET أول من ميز بين مفهومي السلطة والقوة. تُمنح السلطة للفرد بسبب مكانته أو وظيفته، ولكنها لا تعني بالضرورة القوة، فالقوة هي القدرة على تحقيق الأشياء، وبدء التغيير. وبالتالي، إذا كان من الممكن منح السلطة للفرد، فإن هذا ليس هو الحال مع القوة؛ فالقوة يتم بناؤها وفقًا لخبرة ومعرفة وقدرات الشخص الذي يملكها، على أي مستوى من التسلسل الهرمي. يقترح⁹ FRENCH و RAVEN التمييز بين مصادر القوة المختلفة:

- السلطة الشرعية، المستمدة من المنصب أو الهرمية
- قوة المكافأة؛ إيجابية أو سلبية
- قوة الخبير الذي يعرف ويقدم الحلول
- قوة الاحترام، من ينحاز إليه احتراماً أو تقاليداً أو تعاطفاً شخصياً
- قوة الإكراه. الشخص الذي يمكنه إجبار الآخرين على الامتثال بالقوة المباشرة أو غير المباشرة

⁴KHELASSI Réda, 2011. Précision du management, Houma édition Alger.p288

⁵ VIVIANE Amar, 2000. Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris P 57

⁶DEJOUX Cécil, 2014. Management et leadership, édition DUNOD Paris, P97.

⁷Vie des organisations. CSH. La dynamique des groupes 1. P 14

https://moodle.insatoulouse.fr/pluginfile.php/13127/mod_resource/content/2/La%20dynamique%20des%20groupes-600Ko.pdf

⁸ ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, 2009. Comportement organisationnel, volume 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Edition de Borck P103-104

⁹OP.CIT P116-117

1-3- أهمية الاتصال في جماعات العمل:

حسب DECAUDIN J.M , IGALENS.J "يمكن تعريف الاتصال الداخلي مبدئيًا على أنه جميع إجراءات الاتصال المخصصة لموظفي الشركة أو المؤسسة"¹⁰ مهما كان نوع الاتصال الداخلي؛ تصاعدي، تنازلي، عرضي؛ فهو يساعد على تخفيف التوترات وخلق الديناميكيات والتماسك في المجموعات.

حسب DETTEIE.P ;BOBOY.C "التواصل الداخلي عبارة عن مجموعة من مبادئ العمل والممارسات التي توفر إطارًا لتعزيز التماسك وتشجيع الجميع على التواصل بشكل أفضل من أجل تعزيز العمل معًا."¹¹

1-4- أهمية اتخاذ القرار في جماعات العمل:

يتطلب صنع القرار داخل المنظمات تضافر جهود العديد من الأعضاء ذوي الاهتمامات والمهارات والخبرات المختلفة بحيث يساهم كل منهم بمعرفته. علاوة على ذلك، فيفضل هذا التأزر يستطيع الأعضاء تحقيق نتائج تفوق تلك التي يمكن تحقيقها بشكل فردي. حسب CHARPENTIER.P "القرار هو عمل مشترك يتضمن صياغة المشكلة، والنظر في الحلول الممكنة، والتخلي عن بعضها بسبب عواقبها، والاحتفاظ بالحل الذي يبدو أنه يحقق أفضل مستوى من الرضا فيما يتعلق بالأهداف والوسائل المتفق عليها"¹²

ام بالنسبة ل MINTZBERG.H يمكن تعريف القرار، سواء كان فرديًا أو بناءً على عمل جماعي، بأنه "الالتزام بفعل ما، أي نية صريحة للفعل"¹³.

في المنظمات، غالبًا ما يتم اتخاذ القرارات بشكل متسلسل، بمشاركة العديد من الأفراد أو المجموعات لأن عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من المهام المترابطة التي تشمل: جمع المعلومات وتفسيرها وتبادلها، وإنشاء وتحديد السيناريوهات، وتوليد البدائل، وتقييم هذه البدائل، والاختيار بين البدائل، وتنفيذ ومراقبة عملية اتخاذ القرار.

تعمل عملية صنع القرار على إبراز الفجوات بين السلطات المعنية المتاحة للمجموعات أو الأفراد. يفترض مفهوم اتخاذ القرار كسلطة أن الأفراد أو المجموعات يمتلكون بعض السلطة إلى الحد الذي يمكنهم من خلاله التأثير على أجزاء معينة من العملية.

2- جماعات العمل:

حسب VECCHI.G 2006 "المجموعة هي مجموعة من الأشخاص لديهم شيء مشترك"¹⁴

اما فيما يخص الفريق تعرفه LELEU GALAND.E "الفريق هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معًا ويتعاونون في نفس العمل"¹⁵، بحيث يتجاوز هذا المفهوم فكرة المجموعة، بمعنى أن الفريق عبارة عن مجموعة تسمح بالعمل الحقيقي مع بعضها البعض، وليس فقط جنبًا إلى جنب.

¹⁰DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, 2013 « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, page 01

¹¹DETEIE Philippe et BOROY Catherine, 2014. la communication interne au service de management, 2ème édition, ParisP.07

¹²Charpentier, P.(2007. Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin, p123

¹³Mintzberg, H., &Romelaer, P. 1982. Structure et dynamique des organisations. Ed. D'organisation,p26

¹⁴DE VECCHI G., 2006, Un projet pour enseigner le travail de groupe, Paris, Édition Delagrave. P16

¹⁵LELEU-GALLAND E., 2015, Dictionnaire de l'école primaire, Paris, Éditions Nathan. P88

الفرق الاساسي بين جماعات العمل و فرق العمل هو ان المجموعة هي أسلوب عمل يعمل فيه أعضاء الوحدة بشكل فردي على مهام متميزة تتلاقى نحو هدف جماعي أكبر. اما فريق العمل يتكون من أفراد لديهم هدف مشترك وتعتمد مهامهم على بعضهم البعض. ببساطة، أعضاء الفريق يعملون بشكل مترابط.

2-1- الفرق بين جماعات العمل و فريق العمل:

الجدول رقم(1): خاصيات جماعات العمل و فريق العمل

فريق العمل	جماعات العمل
1- يتم تقسيم وظيفة القيادة و المسؤوليات الناشئة عنها و توزيعها على الأعضاء.	1- يتم اختيار القائد الرئيسي.
2- يتم تحديد أهداف محددة و التي تمنح الفريق هوية، و تصبح مصدرا محفزا.	2- تعتمد هدف المنظمة كهدف لها في حد ذاته.
3- النتائج المشتركة تنبع من تفاعل بين الأنشطة الفردية و الجماعية.	3- تأتي النتيجة من تراكم و تنسيق نتائج كل نشاط فردي.
4- أعضاء الفريق يشتركون في المسؤولية المشتركة عن النتيجة النهائية.	4- يتحمل أعضاؤها المسؤولية بشكل صارم عن النتائج المحددة التي ينتجها كل فرد.
5- الاجتماعات هي "المكان" حيث يناقش الأعضاء و يعملون بشكل مشترك و يحلون المشكلات بنشاط و فعالية دون ضغط الوقت.	5- الاجتماعات قصيرة المدة و يديرها قائد رسمي.
6- تشجيع أفراد الفريق على تحمل أدوار مختلفة و متعددة.	6- يوفر لأعضائها الأدوار المناسبة لمؤهلاتهم المهنية.
7- يعترف، يكافئ و يحتفل بشكل متكرر و بفرح مع جميع الأعضاء، بالنجاحات الجماعية.	7- يكافئ و يعترف بالمساهمات الفردية.

المصدر: Zoltan Raluca, Vancea Romulus, Organizational work groups and work team, Approaches and Differences, volume 4, Issue 1 (6), 2015, page 96.¹⁶

¹⁶Zoltan Raluca, Vancea Romulus, 2015. Organizational work groups and work team, Approaches and Differences, volume 4, Issue 1 (6), p 96

نُتم في هذا المقال بمصطلح جماعات العمل ، كونها اصح و ادق مفهوما ينطبق في اطار العمل في نشاط خدماتي اداري في الوظيفة العمومي.

3-دراسة الحالة لمركز الضرائب لولاية تلمسان:

تمت الدراسة على مستوى مركز الضرائب لولاية تلمسان و هو مركز تسيير موحد يجمع تحت اشراف رئيس المركز كل مهام التسيير و التحصيل و المراقبة و المنازعة التي تتكفل حاليا بها المفتشيات و القبضات و المديریات و الضرائب الولائية، تم إنشاءه بتاريخ 29 مارس 2009 وكان الافتتاح الرسمي للمركز بتاريخ 14 أكتوبر 2012.

1-3مجتمع الدراسة: استهدفت دراستنا التي أجريتها حول أثر القيادة في جماعات العمل جميع رؤساء الأقسام والمقدر عددهم 21 رئيس قسم، و ذلك خلال الفترة الزمنية لشهر ماي و جوان 2024

2-3-عينة البحث: تم الرد على الاستبيان المقدم من طرف 18 رئيس قسم (قسم الاستقبال ، قسم الإعلام الآلي ، قسم التسيير ، قسم التبليغات ، قسم المحاسبة ، قسم المتابعة ، القباضة ، المراقبة ، المنازعات ، البطاقات ، لجان الطعن ، القطاع التجاري ، القطاع الصناعي ، المتابعات ، الشكاوي ، خفض الملفات الجبائية ، قطاع المهن الحرة ورئيس المركز).

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V22

3-3-أدوات و أساليب الدراسة الميدانية:

الاستبيان: تصميم الاستبيان من خلال مراجعة الأدبيات النظرية لموضوعي القيادة و جماعات العمل و يتكون الاستبيان من ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي و الأقدمية في المنصب.

المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل القيادة

المحور الثالث:تضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع جماعات العمل، حيث تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(2): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح	المستوى
موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	مرتفع جدا
موافق	من 1.8 إلى 2.59	مرتفع
محايد	من 2.6 إلى 3.39	محايد
غير موافق	من 3.4 إلى 4.19	منخفض
غير موافق تماما	من 4.20 إلى 5	منخفض جدا

الجدول رقم(3): معامل الثبات و الصدق لمحاول الاستبيان(ألفاكرونيباخ)

المحور	معامل ألفاكرونيباخ
- القيادة - جماعات العمل	0.855

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

نلاحظ أن معامل ألفاكرونيباخ قدر بـ 0.855 للإستقامة الكلية و هو أكبر من 0.7، مما يعني أن أداة الدراسة تتسم بدرجة مرتفعة من الثبات و بالتالي يدل على استقرار المقياس، و يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

4-3--تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	الذكور	15	83.3 %
		الإناث	3	16.7 %
	المجموع		18	100 %
02	السن	من 30 سنة إلى 40 سنة	5	27.8 %
		من 40 سنة إلى 50 سنة	3	16.7 %
		أكثر من 50 سنة	10	55.6 %
	المجموع		18	100 %
03	المستوى التعليمي	ثانوي	5	27.8 %
		ليسانس	12	66.7 %
		دكتوراه	01	5.6 %
	المجموع		18	100 %

04	المنصب	رئيس مصلحة	15	% 83.3
		قابض	1	5.56 %
		مفتش رئيسي	2	11.11 %
	المجموع		18	100 %
05	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	1	% 5.6
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3	16.7 %
		من 10 سنوات إلى 15 سنة	2	11.1 %
		15 سنة فأكثر	12	66.7 %
	المجموع		18	100 %

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

3-5- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم(5): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور القيادة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	القائد له سلطة قانونية و يستعملها مع أفراد جماعته و هي سلطة يخولها له منصبه.	1.67	0.77	مرتفع جدا	3
2	القائد له سلطة الجزاء ويستعملها من أجل تشجيع وشكر الأفراد المميزين الذين يقومون بمهام بصورة جيدة في بعض المهام	1.44	0.51	مرتفع جدا	4
3	القائد يتمتع ويستعمل سلطة الخبر و ذلك لحصوله على كفاءات ومهارات تقنية وعلمية وإدارية وكبيرة في مجال مهامه .	1.84	0.51	مرتفع	2

1	مرتفع	0.80	2.06	القائد له سلطة المصدر ويستعملها لأن أفراد جماعته يقدرونه ويعتبرونه مثالي ويتأثرون بسلوكه ومواقفه لأنهم يثقون به.	4
	مرتفع	1.05	2.06	القائد له سلطة المعلومة ويستعملها لأن له إمكانية الحصول على المعلومة وتحليلها وهذه المعلومات الدقيقة والهامة يحتاجها أفراد الجماعة.	5
مرتفع		0.77	1.81	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل بعد السلطة	
4	مرتفع جدا	0.88	1.78	في بعض المواقف نوع الإتصال المستعمل بين القائد و أفراد الجماعة هو اتصال من الأعلى إلى الأسفل حسب الترتيب الهرمي.	6
1	مرتفع	1.04	2.50	في بعض المواقف نوع الإتصال المستعمل بين القائد و أفراد الجماعة هو اتصال تصاعدي أي من الأسفل نحو الأعلى أي اتصال من التابعين نحو قائدهم.	7
2	مرتفع	1.07	2.27	في مواقف أخرى نوع الاتصال المستعمل بين القائد و أفراد الجماعة هو اتصال مستعرض.	8
3	مرتفع	0.33	1.89	ان الإتصال بين أفراد الجماعة و قائدهم تمكن من تفعيل و استعمال قوي كل فرد داخل الجماعة.	9
5	مرتفع جدا	0.69	1.67	ان مختلف أنواع الإتصال المستعملة داخل المجموعة حسب المواقف تسمح بتحسين ديناميكية الجماعة و تحقيق الاهداف.	10
مرتفع		0.89	2.02	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل بعد الإتصال	
2	محايد	1.23	2.89	يتم اتخاذ القرار من طرف القائد وحده ثم يعلنه للفريق لكي يتبعه في هذا القرار.	11
1	محايد	1.23	3.00	بأخذ القرار وحده ثم يفرض على الفريق أو	12

				الجماعة بعد التبرير لإقناع أعضاء الجماعة.	
5	مرتفع	0.68	1.89	القائد يقدم قراره مع توضيحات وشرح ويقترح على الفريق أن يطرحوا أسئلة بخصوص هذا القرار.	13
6	مرتفع	0.71	1.83	القائد يقترح قرار ويفتح مناقشه بشأن هذا القرار المحتمل الذي يمكن أن يتغير.	14
7	مرتفع جدا	0.49	1.67	القائد في بعض الحالات يقدم سؤال من أجل الحصول على اقتراحات ثم يأخذ قرار اعتمادا على هذه الاقتراحات.	15
4	محايد	1.31	2.78	القائد في بعض الحالات يشرح الإشكال ويوضح جوانبه ويترك اتخاذ القرار للجماعة مع كونه مسؤول عن النتائج.	16
3	محايد	1.42	2.83	القائد يسمح للجماعة بالبحث عن الإشكال والتساؤلات ثم يسمح لأفراد الجماعة باتخاذ القرار.	17
	مرتفع	1.17	2.41	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء اتخاذ القرار	

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) المتعلق بفقرات المتغير المستقل أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة جاء ذو مستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي لبعء السلطة ككل ب: 1.81 و انحراف معياري قدره: 0.77 بمستوى مرتفع، في حين المتوسط الحسابي لبعء الاتصال قدر ب 20.2 و انحراف معياري قدره: 0.89 بمستوى مرتفع، بينما سجل بعد اتخاذ القرار متوسط حسابي قدر ب: 2.41 و انحراف معياري قدره: 1.17 بمستوى مرتفع.

الجدول رقم(6): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محور جماعات العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
18	هناك تفاعل بين أفراد المجموعة بشكل مباشر ودون وسيط وتتخذ جزء سلوكيات وآراء وتدخلات كل فرد من خلال ما يفعله ويقولوه الآخرون داخل الجماعة.	2.11	0.59	مرتفع	4

19	يوجد داخل كل جماعة مجموعة من الأعراف التي تعتبر كقواعد لسلوك وهي تتكون بمرور الوقت في المجموعة.	2.00	0.69	مرتفع	5
20	يوجد داخل الجماعة أهداف مشتركة بين أفرادها وهذا ما يزيد من وحدة الجماعة.	1.83	0.51	مرتفع	6
21	يوجد بين الأفراد انفعالات ومشاعر جماعية ناتجة عن المواقف والظروف التي يمكن أن تتواجد المجموعة فيها وهذا يؤدي إلى أفعال وردود أفعال جماعية.	2.22	1.00	مرتفع	3
22	ظهور بيئة غير رسمية داخل الجماعة نتيجة لعواطف مختلفة بين الأفراد ما ينتج عنه ظهور فرق صغيرة غير رسمية داخل الجماعة يمكن أن تتعارض مع البيئة الرسمية.	3.00	1.32	محايد	1
23	وجود لاوعي جماعي بين أفراد المجموعة والذي يعتبر جزء من حياة المجموعة وردود أفعالها.	2.72	0.89	محايد	2
24	تتأثر المجموعة بعلاقاتها مع بيئة العمل ويمكن أن تضع نظام توازن جديد في حالة استمرارها.	2.11	0.76	مرتفع	4
25	للقائد تأثير على أشكال المشاركة والتعاون بين أفراد الجماعة للوصول لتحقيق الأهداف المرسومة.	1.67	0.59	مرتفع جدا	8
26	القائد يتمتع بإمكانية ادماج أفراد الجماعة في المشاركة في الأهداف المرسومة.	1.72	0.75	مرتفع جدا	7
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد خصائص ديناميكية الجماعة		2.15	0.90	مرتفع	
27	هناك تناسق بين أهداف جماعه العمل والأهداف الفردية لكل فرد داخل الجماعة.	2.22	0.81	مرتفع	1
28	يوجد داخل مجموعة العمل شخص يعتبره أفراد الجماعة كقائد غير رسمي يثقون فيه ويحترمون له لأنه	2.11	0.83	مرتفع	2

				يساعدهم على تأدية مهامهم وتحقيق الأهداف.	
5	مرتفع جدا	0.51	1.56	قائد الجماعة له القدرة على اشراك وادماج أفراد الجماعة.	29
4	مرتفع	0.71	1.83	القائد له القدرة في التأثير على أفراد جماعه العمل وتوجيه سلوكهم.	30
3	مرتفع	0.77	2.00	يلاحظ وجود رغبة لدى أفراد جماعة العمل على البقاء في نفس الجماعة.	31
مرتفع		0.75	1.94	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده تماسك الجماعة	

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) المتعلق بفقرات المتغير التابع أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة جاء ذو مستوى مرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعده خصائص ديناميكية الجماعة ب:2.15، و انحراف معياري قدره: 0.90 بمستوى مرتفع، في حين المتوسط الحسابي لبعده تماسك الجماعة قدر ب:1.94، و انحراف معياري قدر ب 0.75 بمستوى مرتفع.

الجدول رقم(7): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة لسبيرمان

جماعات العمل	القيادة	
0.552	1.000	معامل الارتباط
0.021		قيمة Sig
17	17	قيمة N
1.000	0.522	معامل الارتباط
	0.021	قيمة Sig
18	18	قيمة N

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

بعد جمع المعلومات و تفرغها و معالجتها احصائيا من خلال البرنامج الخاص، و من خلال طرح الفرضية:
الفرضية الاولى: يوجد علاقة بين القيادة و جماعات العمل

H0 لا يوجد علاقة بين القيادة و جماعات العمل

H1 يوجد علاقة بين القيادة و جماعات العمل

بما أن استعملنا سلم ليكارت الخماسي فإن ارتباط المتغيرين هو ارتباط متوسط 0.552، فهناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة و جماعات العمل، و بما أن احتمال ($\text{sig}=0.021$ و هو أقل من درجة معنوية 0.05 (5%)، إذن نقبل الفرضية H1: القيادة تؤثر على جماعات العمل و نرفض الفرضية H0 التي مفادها انه لا يوجد تأثير القيادة على جماعات العمل

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة لبيرسون

جماعات العمل	القيادة	
0.615	1	معامل الارتباط
090.0		قيمة Sig
17	17	قيمة N
1	0.615	معامل الارتباط
	0.009	قيمة Sig
18	18	قيمة N

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

الجدول رقم(9): تحليل التباين لقياس أثر القيادة في جماعات العمل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig
الانحدار	191.956	1	191.956	9.117	0.009
البواقي	315.809	15	21.054		
الكل	507.765	16			

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (8) و اعتمادا على جدول بيرسون: لدينا احتمال Sig لإختبار Fisher هو Sig=0.009 و هو أقل من 0.05 و منه النموذج مقبول و دال إحصائيا، أي نموذج معنوي فنقبل الفرضية H1 أي أن القيادة تؤثر على جماعات العمل و نرفض الفرضية الصفرية H0.

من خلال الجدول رقم (9): الأثر هو 0.467 وحدة تنغير حسب المتغير المستقل (القيادة)، و بالتالي الزيادة بوحدة واحدة من X القيادة يقابله زيادة 0.467 وحدة من المتغير التابع (جماعات العمل)

الجدول رقم(10):معادلة الانحدار (أثر القيادة في جماعات العمل)

النموذج	معامل الانحدار B	قيمة الانحدار المعياري Beta	قيمة T	قيمة Sig
الثابت	12.304		2.167	0.047
القيادة	0.467	0.615	3.019	0.009

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS22

الجدول رقم(11): ANOVA

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	191,956	1	191,956	9,117	,009 ^b
Résidus	315,809	15	21,054		
Total	507,765	16			

a. Variable dépendante : الجماعات

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة

الفرضية الثانية: وجود تأثير إيجابي للقيادة على جماعات العمل

H0 لا يوجد تأثير للقيادة على جماعات العمل

H1 وجود تأثير للقيادة على جماعات العمل

من جدول ANOVA من اجل اختبار معنوية الانحدار وجدنا قيمة F=9.117 و باحتمال Sig=0.009 اي هي اقل من

0.005 نقبل اذن الفرضية H1 و نرفض الفرضية H0 ، حيث نعبّر عن النموذج بالمعادلة: $Y=b_0+b_1(x)$

=12.304+0.467x الجماعات

حيث تمثل X القيادة.

من خلال الجدول رقم (9): الأثر هو 0.467 وحدة تتغير حسب المتغير المستقل (القيادة)، و بالتالي الزيادة بوحدة واحدة من X القيادة يقابله زيادة 0.467 وحدة من المتغير التابع (جماعات العمل).

لدينا احتمال $\text{Sig} = 0.047$ أي أقل من 0.05 منه نقبل الفرضية H1 و نرفض الفرضية H0، و نقول أن المعلمة مفسرة إحصائيا أي ذات دلالة إحصائية، و منه نقبل الفرضية H1 و نرفض الفرضية H0. و كذلك بالنسبة لاحتمال $\text{Sig} = 0.009$

لخاتمة:

إن القيادة التي يمارسها قائد المجموعة تنجم عن مجموعة الاتصالات بين الأشخاص، وقدرات اتخاذ القرار، وأدوار السلطة و القوة؛ يؤثر من خلالها على سلوك مرؤوسيه من خلال توجيههم نحو تحقيق هدف المجموعة والمنظمة، وكل ذلك مع تأثره بنفس الظواهر من أفراد المجموعة.

القيادة هي عملية تقديم رؤية للآخرين والقدرة على ترجمة تلك الرؤية إلى واقع والحفاظ عليها. إن الطرق التي يحاول بها القادة التأثير على الآخرين تعتمد جزئياً على القوة التي يتمتعون بها ومواجهتهم. هذه القوة أو السلطة التي يتمتع بها القائد تتزايد و تختلف حدتها باختلاف مصادرها التي تؤثر بدورها على طرق الاتصال و اتخاذ القرار.

بعد التطرق لماهية القيادة و الصفات القيادية الاساسية التي تمكن القائد من التأثير على افراد الجماعة ، قمنا بدراسة وجود او عدم وجود علاقة و تأثير بين القيادة و جماعات العمل بمركز الضرائب لولاية تلمسان، حيث توصلنا أن القيادة تؤثر على جماعات العمل بالتالي تقبل الفرضية H0 و نرفض الفرضية الصفرية H0. كما ان هناك أثر و هو 0.467 وحدة تتغير حسب المتغير المستقل (القيادة)، على جماعة العمل.

قائمة المراجع :

- Charpentier, P. 2007. Management et gestion des organisations. Paris : Armand Colin
 - DEJOUX Cécile, 2014. Management et leadership, édition DUNOD Paris
 - DETEIE Philippe et BOROY Catherine, 2014. La communication interne au service de management, 2ème édition, Paris
 - DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, 2013 « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition
 - DE VECCHI G., 2006, Un projet pour enseigner le travail de groupe, Paris, Édition Delagrave.
 - KHELASSI Réda : précision du management, Houma édition Alger, 2011
 - LELEU-GALLAND E., 2015, Dictionnaire de l'école primaire, Paris, Éditions Nathan.
 - MUCCHIELLI Roger, 2007, le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective, ESF, 10 e édition
 - Mintzberg, H., & Romelaer, P. 1982. Structure et dynamique des organisations. Ed. D'organisation
 - ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian ,2009. Comportement organisationnel, volume 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Edition de Borck
 - VIVIANE Amar, 2000. Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris
 - Zoltan Raluca, Vancea Romulus, 2015. Organizational work groups and work team, Approaches and Differences, volume 4, Issue 1 (6)
 - Vie des organisations. CSH. La dynamique des groupes 1.
- https://moodle.insatoulouse.fr/pluginfile.php/13127/mod_resource/content/2/La%20dynamique%20des%20groupes-600Ko.pdf