

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر
العاملين - دراسة ميدانية فيالشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة
ميناء "جن جن" - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

◀ كريمة شابونية

إعداد الطلبة:

◀ مريم بوعصرية

◀ إيمان لعور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ سالمي سمير
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	الأستاذة كريمة شابونية
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة بوتاعة سليمة

السنة الجامعية 2017/ 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

بعد أن منَّ الله علينا بانجاز هذا البحث فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به، فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه.

ويشرفنا أن نتقدم بالشكر و الثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "كريمة شابونية" التي ساعدتنا في إتمام هذا البحث.

ونتوجه في هذا المقام أيضا بالشكر الخاص لكل أساتذة جامعة جيجل الذين أسدوا إلينا النصح وبسطوا لنا يد العون تفضلا منهم وكرما لإنجاح هذا العمل.

لا يفوتنا أن نقدم شكرنا أيضا إلى مسؤولي مصلحة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة "ميناء جن جن" و"الشركة الإفريقية للزجاج" السيد قساسرة والسيد بوخنفير ومساهماتهم في إنجاز هذا العمل، كما لا ننسى أيضا أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

والحمد لله رب العالمين

إهداء مريم بوعصرية

الحمد لله الذي أكرمني وجزاني بهذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

إلى أعز إنسانة في الوجود وقدوتي في الحياة إلى الصدر الحنون والقلب الرقيق إلى

أعز ما أملك في الدنيا **أمي رشيدة**.

إلى من سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي وتوجيهي والوقوف إلى جانبي **أبي نصر الدين**.

إلى قرة عيني **ندوزوبير**، إلى أخواتي الأعلى من حياتي

بسمة، أمل، فردوس.

إلى جدتي **زينب** وجدتي **مسعود** رحمهما الله وإلى جدي **محمد الصالح** وجدتي **خدوجة**

أطال الله في عمريهما، إلى كل الأهل والأقارب أخوالي وخالاتي (سعيدة، مراد، نور

الدين، نورة، عمار، ليندة) وإلى أعمامي وعمتي (سامية، توفيق، عبد الهادي، رضا)

إلى صديقاتي الغاليات **إيمان، نسرين، مريم، هالة، شافية**، أدامهم الله أعز الصديقات.

إلى كل زملائي في الدراسة وكل من نساهم قلمي، إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية دفعة 2018.

إهداء لعمور إيمان بعد السجود لله شكرا على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي طيلة هذه السنوات إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى من سقتني

من نبع حنانها وعطفها الفياض إلى من يعجز اللسان عن تقدير قيمتها إلى من سهرت

وتعبت وعانت من اجلنا إلى قرة عيني وشمعة أنارت دربي حفظها الله وأطال في عمرها

أمي الغالية فضية.

إلى أعز إنسان رمز الكفاح في الحياة إلى الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم والنجاح إلى الذي تعب من اجل تربيته وعلمني أن الحياة مدرسة أستاذها الزمان

ودروسها التجارب حفظه الله وأطال في عمره **أبي الغالي عمار** إلى منبع فخري وسندي

في الحياة **حمزة** وزوجته **مفيدة**، **عبد المؤمن**، **حليمة** وزوجها **الطاهر**، **كريمة** وزوجها **عبد**

السلام، إلى الصغيرة الجميلة المدللة محبوبة الأسرة **إلهام** إلى **البراعم أنس** و**مريم**، **موسى**

و**راتب**. إلى اعز صديقاتي. **مريم**، **نسرین**، **مريم**، **هالة**، **شافية** إلى كل الأهل والأقارب

والأحباب وخاصة جدتي أطال الله في عمرها.

إلى كل زملائي في الدراسة و كل من نساهم قلمي، إلى طلبة السنة الثانية ماستر تسيير

الموارد البشرية دفعة 2018.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - د	مقدمة عامة
	I . مفاهيم أساسية حول القيادة
10	تمهيد
11	1. I ماهية القيادة
11	1.1. I التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري
20	2.1. I تعريف وأهمية القيادة
22	3.1. I عناصر و مصادر القيادة الإدارية
24	2. I مداخل القيادة
24	1.2. I المدخل الفردي
27	2.2. I المدخل الموقفي
30	3.2. I المدخل السلوكي
31	4.2. I المدخل المشترك
34	5.2. I المدخل الحديث
38	3. I أنماط و مهارات القيادة
38	1.3. I الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في اختيارها
45	2.3. I أدوار القائد
47	3.3. I صفات ومهارات القائد
52	الخلاصة
	II . علاقة المهارات القيادية بفرق العمل
54	تمهيد
55	1. II ماهية فرق العمل
55	1.1. II مفهوم فرق العمل
59	2.1. II أنواع فرق العمل
63	3.1. II مبادئ وأسس بناء فريق العمل

65	II. 2. بناء و تقييم فرق العمل
65	II. 1.2. شروط تكوين فرق العمل
66	II. 2.2. مراحل بناء فريق العمل
70	II. 3.2. تقييم ومكافأة فرق العمل
75	II. 3. مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل
75	II. 1.3. مفهوم قيادة فرق العمل
76	II. 2.3. العوامل التي تساهم في تفعيل أداء فريق العمل
78	II. 3.3. مهارات قيادة فرق العمل
84	الخلاصة
	III. دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج وميناء "جن جن" بجيجل
86	تمهيد
87	III.1. تقديم المؤسستين محل الدراسة
87	III.1.1. تقديم الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل
92	III.2.1. تقديم مؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل
96	III.2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
96	III.2.1. عينة وأدوات الدراسة
100	III.2.2. اختبار الاستبيان و جودة البيانات
106	III.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
106	III.3.1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
117	III.3.2. اختبار فرضيات الدراسة
130	الخلاصة
134	الخاتمة العامة
138	قائمة المراجع
145	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	أهم صفات القائد	01
91	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	02
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء " جن جن "	03
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	05
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
67	مراحل بناء ونمو فريق العمل	01
74	مميزات وعيوب نظم المكافأة	02
98	توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي	03
99	توزيع الفئات في سلم ليكارت	04
101	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05
101	معاملات الثبات (الفا كرومباخ) حسب المحاور	06
102	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات اتخاذ القرار	07
102	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات الاتصال	08
103	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات التحفيز	9
103	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات إدارة الصراع	10
104	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات إدارة الاجتماعات	11
104	الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات محور فرق العمل	12
105	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: المهارات القيادية	13
105	الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	14
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	15
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	16
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	17
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	18
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول	19
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني	20
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث	21
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع	22
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس	23
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	24
117	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	25
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	26
119	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	27

119	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	28
120	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	29
120	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	30
121	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	31
122	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	32
122	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	33
123	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	34
123	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	35
123	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	36
124	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	37
125	معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس	38
125	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	39
126	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	40
126	نتائج المقاربة البعدية للمتوسطات بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	41
127	نتائج المقاربة البعدية للمتوسطات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	42
128	معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس	43
129	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	44
129	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	45
130	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	46

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم، العديد من التغيرات السريعة و المتلاحقة، الأمر الذي يفرض على المنظمات مواكبة التطورات والتكيف معها من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وضمان البقاء والاستمرار. و من بين سبل التكيف المتاحة نجد استخدام المداخل الإدارية الحديثة القائمة على الاستثمار في الموارد البشرية والمشاركة والأداء الجماعي، كون المورد البشري هو الذي يدير الأصول الأخرى في المنظمة.

في هذا السياق، تزايدت أهمية القيادة في العصر الحديث، رغم أنها شغلت الإنسان منذ القدم وتناولها الباحثون كثيرا، وأصبحت القيادة الناجحة أحد المفاتيح المؤثرة في فعالية المنظمات. فالتعامل مع العنصر البشري من أصعب الأعمال الإدارية و القيادية، التي تتطلب وجود قيادة حكيمة بمواصفات وخصائص سلوكية ذات طابع عملي وليس نظريا فقط، تضيف قيمة للمنظمات بواسطة مواردها البشرية.

ورغم الفروق الجوهرية بين مفهوم القيادة و الرئاسة، إلا أن التطبيقات الحديثة في الإدارة تقرب بين المفهومين، حيث يتحول القائد الى رئيس يسعى لتحقيق التعاون بين الأفراد وحث روح التنافس النزيه بينهم وتحقيق الانسجام في تنفيذ الأعمال والخطط وتجنب التعارض.

1. إشكالية الدراسة

إن دراسة القيادة دون معرفة خصائص القيادة الناجحة يبقى مجردا من النتائج المفيدة، لذا فقد اهتم الباحثون بتحديد هذه الخصائص التي تشمل صفات عملية وفنية وسلوكية ومهارات كثيرة ومتنوعة. ومع تزايد استخدام فرق العمل في المنظمات، بدأت البحوث والدراسات في التركيز على دور القيادة في تحقيق نجاح الفريق، حيث تتفاوت النتائج المحققة عند تطبيق أسلوب أو طريقة ما، بتفاوت قدرات ومهارات منفذيه وتباين أسلوب الإدارة و القيادة.

ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسات محل الدراسة مؤسسة ميناء جن جن للاستيراد والتصدير و الشركة الإفريقية للزجاج؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الفائدة المرجوة من استخدام الفرق في هيكله العمل في المنظمة؟
- ما هي خصائص فريق العمل الناجح؟

- ما هي المهارات اللازمة لقيادة فرق العمل؟
- ما مدى توفر المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

2. فرضيات الدراسة

بعد الإطلاع على بعض الدراسات السابقة حول موضوع القيادة بصفة عامة وقيادة فرق العمل بصفة خاصة، وكذا موضوع فرق العمل قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

وتتفرع هذه الفرضية إلى 5 فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: مستوى مهارات الإتصال لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى مهارات التحفيز لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: مستوى مهارات إدارة الصراع لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الخامسة: مستوى مهارات إدارة الاجتماعات لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة مناخ إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد دور إيجابي بين المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة والمناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha =$

0.05

وتتفرع عن هذه الفرضية 5 فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات اتخاذ القرار لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة والمناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات الاتصال لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة والمناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات التحفيز لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات إدارة الصراع لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة والمناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات إدارة الاجتماعات لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة والمناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تختلف آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول مهارات رؤسائهم في قيادة فرق العمل، تبعاً لخصائصهم الشخصية و الوظيفية، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** تختلف آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول المناخ السائد في فرق العمل، تبعاً لخصائصهم الشخصية، و الوظيفية، عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- الرغبة في التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسستين محل الدراسة؛
- الحدائة النسبية للموضوع والأهمية الإستراتيجية له في مجال الموارد البشرية؛
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة على مستوى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.

4. أهمية الدراسة

يمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تمثل القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، حيث تساعد في حل مشكلات العمل وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- أصبحت هيكلية العمل على أساس الفرق حقيقة تنظيمية، حيث تستخدم معظم المنظمات على الأقل شكلا من أشكال العمل في فرق؛
- تعتبر فرق العمل من أهم أساليب التطور التنظيمي، نظرا للدور الذي تلعبه في تمكين العاملين وتحقيق مشاركتهم في أداء الأعمال بفعالية، ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يظهر بعض الإداريين أسلوب إدارة مسيطر ومتحكم، يعرقل النشاطات الجماعية، لذا تبرز أهمية امتلاك مهارات قيادية تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من فرق العمل.

5. أهداف الدراسة

- التعرف على آراء العاملين في المؤسستين محل الدراسة حول مهارات رؤسائهم في قيادة فريق العمل؛
- التعرف على الفروق السائدة في فرق العمل في المؤسستين محل الدراسة؛
- التعرف على الفروق في آراء العاملين حول مهارات رؤسائهم تبعا لخصائصهم الديموغرافية و الوظيفية؛
- اقتراح مجموعة من التوصيات لتطوير ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى المؤسستين المدروسة؛

6. الدراسات السابقة

- دراسة الزهراني صالح ظافر >> واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري و معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة << (2011): والتي هدفت الى التعرف على درجة

ممارسة مديري المدارس لأسلوب إدارة فرق العمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (414) مديرا. استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام المدراء لأسلوب إدارة الفريق جاء بصورة عالية.

■ دراسة أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده >> فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي << (2010): والتي هدفت الى التعرف على العلاقة بين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومختلف المستويات الإدارية، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

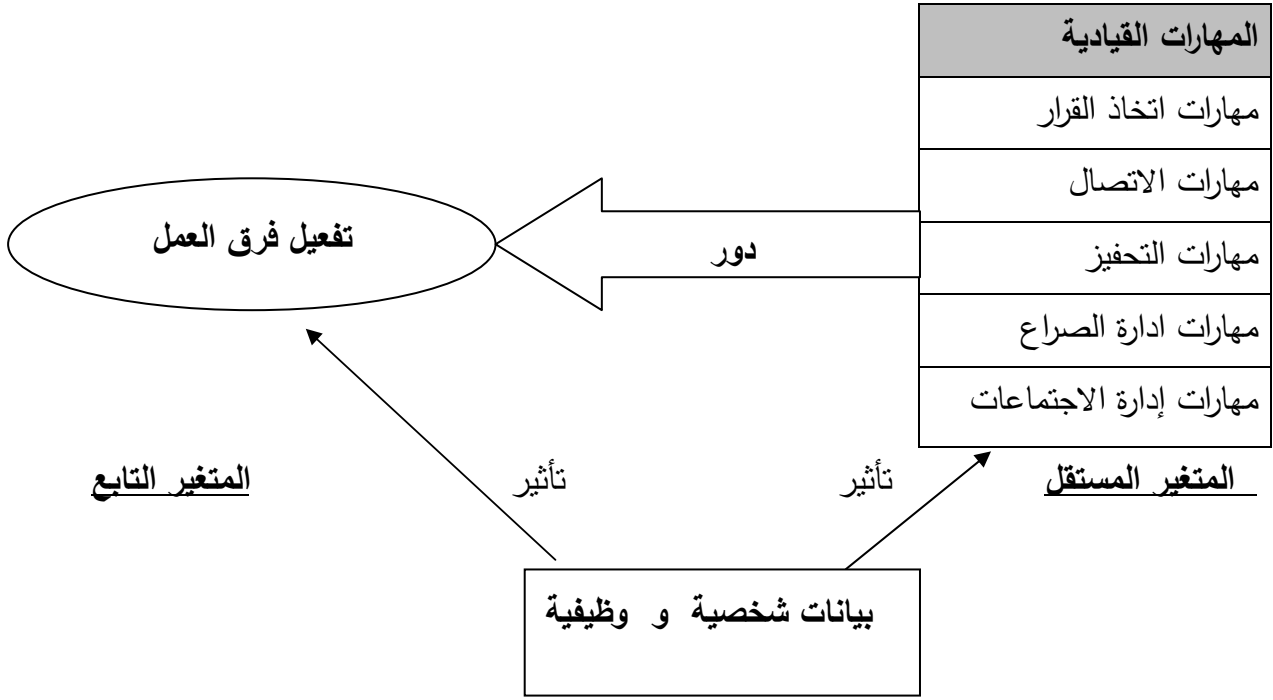
وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: إن تكوين فرق العمل يسهم في تحسين أداء الموظفات، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، كما يسهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في العمل بالإضافة إلى تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

■ دراسة أحمد محمد خميس السديري >> آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل << (2010): والتي هدفت الى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل في المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الخاص في سلطنة عمان، وبلغ عدد أفراد العينة (38) موظفا، و(62) عاملا. استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

ومن النتائج المستخلصة في هذه الدراسة: وجود فرق ذو دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، وخصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات.

7. نموذج الدراسة

وتم وضع نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث السابقة كما هو مبين في الشكل التالي:



8. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي، وقد جمعت البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية شملت المراجع العلمية حول موضوع الدراسة، ومصادر أولية متمثلة في إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان، وقد استعنا أيضا ببعض الأدوات الإحصائية لاختبار جودة البيانات وأداة الدراسة، وتحليل إجابات المبحوثين وكذا اختبار الفرضيات.

9. هيكل الدراسة

لأجل دراسة دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين، قسمنا دراستنا الى قسمين رئيسيين: الأول نظري والثاني تطبيقي، اشتمل القسم النظري على فصلين، والقسم التطبيقي على فصل واحد.

➤ الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

يهدف هذا الفصل الى التعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة والمهارات القيادية في ثلاث مباحث.

يتناول المبحث الأول ماهية القيادة، المبحث الثاني: نظريات القيادة، المبحث الثالث: أنماط ومهارات القيادة.

➤ الفصل الثاني: علاقة المهارات القيادية بفرق العمل

يهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفرق العمل من خلال تحديد مفهوم فرق العمل وأهميتها في المنظمات، ثم التعرف على مراحل بناء وتطور فرق العمل، وأساليب تقييم أدائها ومكافآتها وصولا إلى محاولة توضيح مساهمة مهارات قيادة فرق العمل في إرساء مناخ إيجابي داخلها وتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها في المنظمات.

➤ الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج وميناء "جن جن" بجيجل

نحاول في هذا الفصل إسقاط المعارف النظرية التي تضمنها الفصلان السابقان على الواقع الميداني في المؤسستين بولاية جيجل، من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين حول مدى مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل، بدءا بتقديم المؤسستين محل الدراسة، وأخيرا عرض الإجراءات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

في الأخير، تأتي خاتمة البحث حيث نعرض فيها النتائج النظرية و التطبيقية، وبعض التوصيات المقترحة في ضوء النتائج الميدانية للمسؤولين في المؤسسات المدروسة.

10. صعوبات و حدود الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في:

- ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع؛
- تشعب الموضوع وحدثته، لأن مفهوم فرق العمل غير متداول كثيرا؛
- قبول عدد محدود من الاستبيانات، وعدم السماح بتخطي العدد في المؤسستين محل الدراسة؛

أما حدود الدراسة فتشمل الحدود المكانية والزمانية والموضوعية:

- الحدود المكانية و الزمانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسستي ميناء جن جن، والشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، خلال شهري أفريل و ماي من عام 2018.
- الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بمدى مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل، لدى الرؤساء في المؤسستين محل الدراسة، من وجهة نظر عينة من العاملين.

I. مفاهيم أساسية حول القيادة

1. I ماهية القيادة

2. I مداخل القيادة

3. I أنماط و مهارات القيادة

تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية لتحقيق الفعالية و الوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجهها لهذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث رئيسية: المبحث الأول: ماهية القيادة، المبحث الثاني: نظريات القيادة، المبحث الثالث: أنماط و مهارات القيادة الإدارية.

I. 1. ماهية القيادة

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المواضيع حديثة الولادة من الناحية العلمية لكنه قديم النشأة من الناحية العملية، وللتعرف على ذلك أكثر تناولنا ما يلي: التطور التاريخي لهذا المفهوم، ثم نتطرق لمفهوم القيادة من تعريف وأهمية و خصائص وأخيرا عناصر ومصادر القيادة.

I. 1.1. التطور التاريخي لمفهوم القيادة في الفكر الإداري

يمكن عرض تطور مفهوم القيادة في المراحل التالية:

I. 1.1.1. القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم

تبرز شواهد تاريخية على وجود فكر إداري قديم في العصور العابرة، وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت، إذ كيف تسنى للحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور، فقد عرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد، والإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، و اهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة، وسنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الإدارات، التركيز على ما ارتبط بالقيادة الإدارية.

• القيادة في ظل الإدارة المصرية

شهدت الإدارة في الفترة ما بين عام (2475-2900 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي، فكان التنظيم الحكومي يظم حكومة مركزية على رأسها الملقب بفرعون، و الذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول، ويخضع للوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة. كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبقته، ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية. بالإضافة إلى أن الإدارة المصرية القديمة كانت تتبع الأسلوب الأبوي في القيادة ومن ذلك يتضح أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة، وتطبيق نظام الحوافز.⁽¹⁾

• القيادة في ظل الإدارة الصينية

يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية، و التي سادت في الفترة التي يرجع تاريخها إلى عام 2357 ق.م فكانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم وعرفت نظام الامتحان معيارا لشغل المناصب الإدارية، وفي الفترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد، كان من أبرز سماتها

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة ، الأردن، 2006، ص ص 26-28

ظهر فلاسفة الصين وعلى رأسهم "كونفوشيوس" "Confucius"، يرى كونفوشيوس أن على القائد أن يضع في اعتباره عند حله للمشاكل التي تواجهه آراء تابعيه، وأن يتبع الفرص لهم لإبداء الآراء المتباينة. كما أسهم "كونفوشيوس" في مجال القيادة الإدارية، بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توفرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي وأهمها توافر المعرفة، وفي تحديده للأسلوب القيادي نرى أن "كونفوشيوس" ينصح رجل الإدارة بإتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة.⁽¹⁾

• القيادة في ظل الإدارة اليونانية

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيراً كبيراً ذلك لأنها انتشرت لحقبة زمنية طويلة واعتمدت الإدارة اليونانية على عدّة مبادئ من أهمها:

- مبدأ الديمقراطية: الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب؛
 - مبدأ دورية الوظيفة: الذي يقتضي شغل الموظف وظيفه لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثاً في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور (1963)؛
 - مبدأ روح الخدمة العامة: وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.⁽²⁾
- كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات "سقراط" (399-Socrat-469 ق.م) حيث تعني: "مهارة منفصلة من المعرفة الفنية والخبرة".
- أما "أفلاطون" "Platon" (427-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد ومرؤوسين.

وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتها الإدارة اليونانية، والتي ساهمت في تطوير القيادة الإدارية، فإن ما يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة الإدارية عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة توفر الخبرة لدى الرؤساء.⁽³⁾

• القيادة في الفكر الإداري الروماني :

كانت روما من يوم تأسيسها عام 753 ق.م وحتى عام 500 ق.م مدينة غنية مزدهرة، على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية. في الفترة ما بين (500 ق.م-14 ق.م) شهدت الإدارة الكثير من التطورات كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي، فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر والأرستقراطية، كما عرفت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين عام (443 ق.م-280 ق.م)

(1) المرجع السابق، ص 31، 32.

(2) حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، 2016، ص 30.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 37..

منصب الرقيب (Censor) ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق، كما تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بضآلة عدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية.

طبقت الإدارة الرومانية في أواخر الفترة (280 ق.م-78 ق.م) وفي عهد "دقلديانوس" أسلوب الإدارة بالمشاركة، ثم أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري ومن أهم المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية، مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية The staff service التي عرفتها الإدارة الحديثة. (1)

• القيادة في ظل الإدارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح العرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة الأرض الشعب والنظام وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، (2) يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، والإخاء والبر والرحمة، والإيثار

كما اتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة وتقسيم العمل، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الإستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة ...، وكانت مهام ولاة، من حيث هم قادة إداريون تستهدف إشباع حاجات موظفيهم.

بهذا قدمت لنا الإدارة العربية فهماً متطوراً للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية اجتماعية. (3)

• القيادة في ظل مدرسة الكميراليست :

تكونت مدرسة الكميراليست (Cameralist School) من مجموعة من الأساتذة ورجال الإدارة الحكومية الألمان و النمساويين، وقد انتشرت أفكارها في أوروبا ابتداءً من عام 1550 م وازدهرت عام 1780 م.

(1) نفس المرجع السابق، ص 38.

(2) فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، الطبعة الثالثة، دار روائع مجدلاوي، عمان، 2003، ص 51.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

في مجال القيادة الإدارية يرى أنصار المدرسة أن الحاكم يجب أن يعتمد على قادة إداريين يتسمون بالمهارة والموهبة والوعي، وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة، ويتبعون أسلوباً سليماً في الرقابة.

يرى بعض الكتاب أن مدرسة الكميراليست كانت أول مدرسة قديمة في مجال الإدارة نادت بالتكنولوجية الإدارية لمواجهة متطلبات القرن التاسع عشر الذي شهد أيضاً من الاختراعات والاكتشافات، وكل ذلك اقتضى وجود مستوى عال من الإدارة القائمة على أسس علمية، كما قدمت الكثير من المبادئ المتطورة التي يمكن للمدير أن يطبقها كالتخصص في العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والرقابة على أعمال الإدارة، واختيار الموظفين على أسس علمية. (1)

يتضح لنا من خلال ما سبق أن الإدارات القديمة عرفت الكثير من المبادئ التي أسهمت في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة، وأن الكثير من المبادئ التي يتبناها القائد الإداري اليوم كانت نتيجة لتطور التاريخي في الإدارات القديمة.

I. 1.1. 2. القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أواخر القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات وكانت نتيجة الثورة الصناعية والتطور وما صاحبه من مشكلات اجتماعية.

تعود أفكار هذه النظريات إلى روادها الأوائل "فريديريك تايلور Frederick Fayol" و "هنري فايول Henry Fayol" و "لوثر جوليك Lothar Jollik" و "ماكس فيبر Max feber".

وفيما يلي أهم هذه النظريات وأهم ما جاءت به فيما يخص القيادة الإدارية حيث سنتطرق للقيادة في ظل نظرية الإدارة العلمية، في ظل نظرية التقسيم الإداري، وفي ظل نظرية البيروقراطية. اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية حيث وصفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة، لذلك ركزت على العناصر التالية: (2)

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛

- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية؛

- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة.

هذا أهم ما جاء في النظريات التقليدية فيما تعلق بالقيادة الإدارية.

و فيما يلي سنعرض هذه النظريات و مساهمتها في مجال القيادة الإدارية.

(1) المرجع السابق، ص 52.

(2) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2004، ص 73.

• القيادة الإدارية في ظل نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد سماها بعضهم بالنظرية المادية،⁽¹⁾ ويعتبر "فريدريك فاييلور Frederick Faylor" (1925-1956) الرائد الأول،⁽²⁾ الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية،⁽³⁾ لذلك أجرى "فايلور" دراساته وأبحاثه لأجل التوصل إلى طرق علمية لزيادة الإنتاج حيث قام بدراسة الزمن والوقت Time and notion للعمليات الإنتاجية للتوصل إلى الوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات ومن ثم إلغاء النشاطات الغير لازمة للعملية.

وقام "فايلور" عام (1911) بنشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية.⁽⁴⁾

فكان له تأثيرا كبيرا في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ومهامها، وتمثلت أهم المبادئ المتعلقة بمهام القائد الإداري فيما يلي:⁽⁵⁾

- تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطرق علمية؛
- يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال التدريب وكذلك توفير الحوافز المادية؛
- ضرورة اختيار العمالة على أسس سليمة ؛
- ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف؛
- التخصص الدقيق في العمل يسهم في رفع الإنتاجية .

بالرغم مما حققته هذه النظرية إلا أنه ما يعاب عليها أنها أغفلت دور العلاقات الإنسانية فنظرت للعامل كمجرد آلة وركزت فقط على العلاقات الرسمية .

• القيادة في ظل نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم، وتحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية.⁽⁶⁾

(1) حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي القاهرة، 1990 ، ص 66.

(2) نواف كنعان، مرجع سيق ذكره، ص 57.

(3) حمدي أمين مهدي، مرجع سيق ذكره، ص 57.

(4) عبد الباري درة ومحمود جودة، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، 2011، ص 75.

(5) المرجع السابق، ص 75.

(6) نواف كنعان، مرجع سيق ذكره، ص 59.

كان من أهم رواد نظرية التقسيم الإداري المهندس "هنري فايول" (Henry Fayol) و الذي لخص تجاربه ودراساته في أربعة عشر مبدءاً لتوجيه المدير في حل المشكلات،⁽¹⁾ وتعني القيادة عند "فايول" الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة.⁽²⁾

وفي مجال السمات القيادية يرى "فايول" وجود مجموعة من الصفات الفذة (Exceptional qualities) التي لا بد من توفرها في المدير القائد هي صفات جسمية، صفات ذهنية، و صفات أخلاقية، وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة، ومعرفته المتخصصة بالعمل وأخيراً الخبرة.

• القيادة في ظل النظرية البيروقراطية:

أسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max feber" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج من نماذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظيمة.

من الإضافات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي الأمثل بمعاييره لمعرفة وضع المرؤوسين فيه، وموقفهم من القائد الإداري.⁽³⁾

مما سبق يمكننا القول أن جل المدارس الكلاسيكية قد أولت اهتماماً كبيراً بالإنتاج على حساب العامل البسيط كما ركزت على تطبيق مبادئ آلية وروتينية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات أهمها إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عنها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل، متناسية أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه.⁽⁴⁾

I. 1.1. 3 القيادة الإدارية في الفكر الإداري السلوكي:

كان الفكر الإداري السلوكي بمثابة رد فعل على الفكر الإداري الكلاسيكي وذلك جراء العيوب والانتقادات التي وجهت لنظرياته خاصة في مجال القيادة الإدارية، وبهذا كان لنظريات السلوكية الفضل في رد الاعتبار للعامل وإنسانيته وكذلك المساهمة في تحسين دور القائد والتوصل إلى النموذج أو النمط الأنسب

(1) عبد الباري درة ومحمود جودة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) حمدي أمين عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 71.

(4) المرجع السابق، ص 72.

للقيادة، وذلك باجتهاده في دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية، واعتبرت التنظيم الإداري كأى تنظيم اجتماعي، نسق مفتوح تنشأ بعلاقات رسمية وأخرى غير رسمية.

• القيادة في ظل نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human relations) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب ان ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.⁽¹⁾ كما ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر (Facilitator) الذي يسهل للمرؤوسين للوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني.

• القيادة في ظل نظرية التنظيم الاجتماعي:

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي (Social organization theory) التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر. من أهم الدراسات في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات "باك" E.Bakke "أرجريس" Argyris و"ليكارث" Likert.

يرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التناسق والوحدة بين أجزاء التنظيم. كما أسهم "أرجريس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ورأى أن استخدام التنظيم للأساليب الآمرة والرقابة الشديدة يجعل الأفراد يمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي. كما تمثلت أفكار "ليكارث" في فهمه لتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني، وفي تحليله لعملية القيادة يرى "ليكارث" أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه متكررة على الاهتمام بالموظفين.

• القيادة في ظل نظرية التوازن التنظيمي:

ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون،⁽²⁾ ولقد كان "شستر

(1) المرجع السابق، ص 74.

(2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار الزهران، عمان، 2007، ص 138.

بارنارد C.Barnard" أول من نبه إلى هذه النظرية وأقام فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطاً تعاونياً لا بد من ظهوره إلى الوجود، ووجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك.

وبصور "سايمون Simon" مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظريته إلى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، ويقدم فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائم على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم (Contributions) والمغريات التي يحصل عليه (Inducements).

كما أن هذه النظرية قد قدمت الكثير من المفاهيم في مجال القيادة الإدارية. (1)

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي قد كان له الدور الكبير في إبراز أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك مساهمته في القيادة الإدارية وإبراز دورها، أنماطها، وأهم أساليبها التي تراعي العامل من خلال إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والطبيعية، إلا أن السلوكيون في هذا الصدد تلقون انتقادات كثيرة كونهم ركزوا فقط على الجانب المعنوي داخل التنظيم وأهملوا الجانب المادي.

I. 1.1. 4. القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر ويقوم على افتراض مفاده أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل (No-One best way) للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات داخل الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابهة وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. (2)

فيما يلي أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية:

• القيادة في ظل مدرسة النظم:

تعتبر من أحدث النظريات في علم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة ككل معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية. (3)

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 81-83.

(2) دريوش شهيناز، أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 20.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 113.

أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية كثيرا بحيث أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل، إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كل متكامل مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة. (1)

• القيادة في ظل المدرسة الكمية:

قدمت المدرسة الكمية نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري أن يعتمد عليها في اتخاذ القرارات شملت هذه المدرسة ما يلي:

- علم الإدارة: ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات؛
- بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية؛
- نظم المعلومات: تهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

• القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

اهتمت الإدارة اليابانية بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

كما أسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري. وتؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب.

نظرية (Z) هي تعديل للإدارة اليابانية من طرف الألماني "وليام أونشي welyam onchi" وجاء هذا التعديل لإحداث تكيف مع المؤسسات الأمريكية، وتدعو هذه النظرية إلى إعادة توجيه الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية.

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية وتعتمد في تنظيمها على الهيكل التنظيمي اللامركزي وتدني درجة الرسمية.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

2.1.I تعريف و أهمية القيادة

1.2.1.I تعريف القيادة

- تعرف القيادة الادارية بأنها "قيام الشخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل". (1)

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (2)

- عرفها " كونتز و أدونيل" (Koontz et Adonnel) " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (3)

- ويعرف "بشير العلاق" القيادة الإدارية على أنها "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة". (4)

- كما تعرف القيادة أيضا بأنها "العمل باستمرار للتأثير على الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الافراد وأهداف المؤسسة". (5)

تتفق هذه التعريفات وإن اختلفت على ان القيادة الادارية تشتمل على العناصر التالية:

- ✓ كل قائد يجب ان يكون له تابعون ، فالفرد وحده لا يستطيع ان يقود دون تابعين؛
- ✓ عملية التأثير التي يمارسها القائد على تابعيه؛
- ✓ وجود اهداف مشتركة تسعى القيادة الادارية الى تحقيقها.

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعة للنشر، القاهرة، 2005، ص 226.

(2) خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر، عمان، 2009، ص 237.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 237.

(4) بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص 14.

(5) فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

2005، ص 254.

وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية هي: "وظيفة يمارسها القائد من أجل توجيه جماعة وتنسيق جهودهم من خلال التأثير في سلوك أفراد هذه الجماعة وإقناعهم بقبول العمل في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة."

2.2.1.I أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال ما يلي: (1)

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق، مما يؤدي الى زيادة فاعلية العاملين و إنتاجيتهم؛
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق الاهداف؛
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل اعضاء الجماعة في المؤسسة؛
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المؤسسة؛
- تساهم القيادة في خلق المناخ الإبتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الإبتكارية لدى الأفراد؛
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين؛
- هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجيهاتها المستقبلية.

وتتمثل أهمية القيادة ايضا فيما يلي:

- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.
- كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفه بل إنها قد تظهر بين أعضاء المجموعة تبعا لتغيير المواقف والأدوار.

فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأساليب التالية: (2)

(1) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص 16.

(2) طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2004، ص ص، 53، 54.

- بدون القيادة لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المسطر لها إلى نتائج؛
 - بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير؛
 - دون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه؛
 - دون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف؛
 - بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
 - إن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، و بواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، و يغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

3.1.I عناصر ومصادر القيادة

تفرض القيادة وجود ثلاثة عناصر رئيسية، الأولى هو وجود جماعة من العاملين والثاني وجود قائد يوجه و يؤثر في العاملين والثالث وجود استجابة لهذا التأثير من طرف العاملين.

1.3.1.I عناصر القيادة الإدارية

❖ وجود جماعة من الناس

يرى "ستوجديل Stogdil" أن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة _شمولا وملائمة_ ما ذكره "سميث Smith" من أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم." (1)

إن التنظيم باعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية في أن له قائدا، فالجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإن كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، وأن أعضاء الجماعة المنظمة يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها.

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 91.

❖ التأثير

إن لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

وتقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه و تصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون القيادة ناجحة وفعالة. (1)

وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعاً للأسس التي تقوم عليها قيادته ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي: (2)

- التأثير القائم على المكافأة؛
- التأثير القائم على الشرعية؛
- التأثير القائم على المعرفة؛
- التأثير القائم على أسس مرجعية؛
- التأثير القائم على السمات الشخصية؛
- التأثير القائم على العقاب.

❖ تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لديها، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، فهي عملية لمعاونة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة وهامة لهم.

ويتحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لديه و لدى الجماعة، بمحصلة مجهوداته في توجيه الجماعة وبرضا أفرادها عن هذه المجهودات.

كما يكون القائد فعالاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها لتمكينها من إشباع حاجاتها. (3)

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص 25.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 94، 95.

2.3.1.I مصادر القيادة

❖ المصادر الرسمية للقيادة: تستمد من المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- ✓ القوة الشرعية: تمثل قوة تتجم عن الحق القانوني (الرسمي)، الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معيناً على الآخرين.⁽¹⁾
- ✓ القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من تقاعسه وقصوره في تأدية واجباته، وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الحوافز المادية إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها.⁽²⁾
- ✓ قوة منح المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس لما يتمتع به من حق في منح المكافآت.⁽³⁾

❖ المصادر الغير رسمية للقيادة:

- ✓ قوة الخبرة: هي القوة المستمدة من خبرة ودراية ومهارة القائد في عمله،⁽⁴⁾ وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه، فيلجأ له المرؤوسين مستقبلا لحل كافة المشاكل.
- ✓ قوة المرجعية: أساس تأثير قوة القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته حيث يصبح مرجعا لهم ويستمدون منه أفكارهم ومبادئهم وطريقة عملهم.

2.I مداخل القيادة

اهتم الباحثون والمفكرون بالقيادة الإدارية كثيرا وذلك نظرا لأهميتها، وراح كل واحد لتتظير لها على أساس ما يراه وما يستنتجه من دراساته وتطلعاته ، و بهذا تعددت وجهات النظر حولها. وتعددت النظريات التي سنتطرق إليها فيما يلي بإدراجها في المداخل المناسبة لها.

1.2.I المدخل الفردي

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري مند فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيا أن يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين في كافة المجالات، فقد ظهرت نظريات واتجاهات عديدة اهتمت بالقيادة.

(1) سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، القاهرة، 1986، ص 300.

(2) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015، 2014، ص 14.

(3) المرجع السابق، ص 14.

(4) سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها. (1)

1.1.2.I نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، و إن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظماء والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية وهبة من الله و يعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات و الأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي، ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال العظام أن الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية مهمة مكلفون بها وهو ما يجنبهم تقديم أية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة. (2)

وبمنطق أن السمات القيادية فطرية و موروثية، فإن هذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع

القيادة (3) ولقد تعرضت للكثير من الانتقادات أبرزها: (4)

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره؛
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع فكثير ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظماء والعكس صحيح فقد عجز القادة العظماء عن إنجاب قادة مثلهم؛
- لم تقدم النظرية مناهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة عملية؛
- كما فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف و السياسيات الإدارية.

2.1.2.I نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، (5) وهي أول نظرية

(1) نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009، ص 124.

(2) محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 353.

(3) نواف كنعان، مرجع سبق نكره، ص 310.

(4) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993، ص ص 58، 59.

(5) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، 2004، ص 30.

في نظام المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين . (1)

تتادي هذه النظرية بالرأي القائل بأن القيادة أو السلوك القيادي هما نتائج للسمات التي تميز شخص معين عن غيره مما يجعله قادرا على القيام بمتطلبات دوره القيادي، (2) وتتمثل السمات في الأتي :

- السمات الجسدية: وتميز القادة الذين شملتهم الدراسة بطول الجسم وثقل الوزن، والإفراط في الحيوية وزيادة النشاط لديهم و خاصة في الجماعات التي تتطلب حياتها مواجهة المواقف القتالية أو استخدام القوة أو الدخول في الصراعات مع غيرها من الجماعات. (3)

- السمات العقلية والمعرفية: اتضح من الدراسات التي أجريت أن القادة عادة ما يكونون أعلى ذكاء وأغنى ثقافة وأكثر معرفة وأوسع أفقا، وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالأحداث وأحكم في رؤيتهم من غير القادة.

- سمات انفعالية: ويتميز القادة بالثبات الانفعالي والنضج الاجتماعي و قوة الإرادة، والثقة والقدرة على ضبط النفس بشكل أقوى من غيرهم.

- سمات اجتماعية: ويتحلى القادة بالسلوك التعاوني وسلوك المشاركة وبالقدرة على التعامل مع الآخرين و برغبتهم في الاتصاف والإحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة وحب البساطة والاتصاف بروح الفكاهة و المرح والمشاركة الاجتماعية. (4)

تعرضت هذه النظرية هي الأخرى إلى مجموعة من الانتقادات أهمها: (5)

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة و الذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفوقوا على مجموعة محددة من السمات.

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في غيرهم مثل: الذكاء والقدرات الجسمية و غيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 312.

(2) محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 352، 353.

(3) سماح رابع محمد، أسس علم النفس، الشركة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1992، ص 182.

(4) محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، مرجع سبق ذكره، ص 353.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص ص 204، 205.

- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات و المدخل الفردي بشكل عام إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد و التي تتلاءم ومتطلبات المؤسسات الحديثة. (1)

2.2.I المدخل الموقفي

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر fredrick fiedler" من جامعة التوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد. (2)

يقول أصحاب نظريات هذا المدخل و مؤيديه أن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. (3)

1.2.2.I نظرية فيدلر (النموذج القيادي التوقفي/الظرفي)

هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة. وتعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، ويقترح "فيدلر" أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي. (4)

وقد حدد "فيدلر" نمطي أو بعدي القيادة اللذان يعتبران أكثر استخداماً في دراسات "ميشيغان و أوهايو" وكذلك الشبكة الإدارية وهما :

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/العنصر البشري؛

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج .

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة :

✓ طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها ، مدى تقبل المرؤوسين للقائد

(1) حميدة بن شخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) خيضر كاظم الفريجات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 249 .

(3) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان، 2008، ص 43.

(4) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص167.

ومدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات.

✓ مدى الوضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض عقوبات وتفويض السلطة.

✓ هيكله المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

عندما فحص "فيدلر" العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد القائد المتجه نحو المهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مواتي وليس في صالحه بشكل كبير. أما إذا كان القائد متجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل وسط. (1)

2.2.2.I نظرية هرسى و بلانكهارد

قدم كل من "هرسى و بلانكهارد" (hersy et bBlanched) وجهة نظر موقفية جديدة مفادها وجود تباين بين توجه القائد نحو التركيز على الإنتاج أو الأتباع و السلوك التنظيمي المفضل له، ويتأثر هذا التباين بمستوى نضج الأتباع أو فريق العمل.

يظهر السلوك التوجيهي للقائد عندما يبدأ بإصدار التعليمات والأوامر باتجاه واحد فقط ليخبر الأتباع ما يجب عمله وأين ومتى يتم الإنجاز ويحدث السلوك التنظيمي المفضل عندما ينهمك القائد بتبادل المعلومات وبتجاهين (أخذ وعطاء وإصغاء وتوفير جو مشجع حتى يندرج الأتباع بأعمال صناعة واتخاذ القرار)، أما النضج فنعني به قدرة الأتباع على صياغة أهداف واقعية، وامتلاكهم الرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيقها، والنضج هنا مرتبط بالعمل ومتطلباته وليس بالعمر. (2)

والقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه وكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك. (3)

ولقد تمخض عن دراسات هرسى وبلانكهارد أربعة أساليب قيادية:

- أسلوب الأمر: وهو أسلوب يتميز بالعناية العالية بالمهمة دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

(1) خيضر كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 249، 250.

(2) شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، 2010، دار حامد، عمان، ص 329.

(3) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندي، 2004، ص 58.

- أسلوب الإقناع: وهو أسلوب يولي اهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات الإنسانية معا ويعتمد القائد هنا إلى اتخاذ القرارات ومحاولة إقناع المرؤوسين.
 - أسلوب المشاركة: وهو أسلوب يتميز بالعلاقات الإنسانية مع انخفاض الاهتمام بالمهمة، ويتجلى دور القائد في تشجيع المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهمات.
 - أسلوب التفويض: وهنا التركيز عال على العلاقات من خلال سماح القائد للمرؤوسين لتحمل القليل من المسؤوليات والقرارات، ويكمن دور القائد في إعطاء بعض الإرشادات والدعم لهم.
- كما يقترح "هرسي" و "بلنشارد" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعا لمستوى نضج المرؤوسين، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد وتقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم إلا أنه تتقصهم الخبرة والمهارة في العمل في العمل، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى وفاعلية، في حين إذا ازدادت كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العالي للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في إنجاز المهام. (1)

3.2.2.I نظرية المسار والهدف

قدم هذه النظرية "روبرت هاوس Robert House" عام 1971 م، ثم طورها بالإشتراك مع " تيرانس Tiranés" وهي من النظريات الحديثة في القيادة وقد أخذت هذه النظرية إسمها من أن القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة يوضح لأتباعه الطرق والمسارات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي يودون تحقيقها، فهذه النظرية ترى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وهذا الأثر يتوقف على قدرة القائد على أن يحقق أهداف المرؤوسين وتيسير وتوضيح المسارات الموصلة و المحققة لهذه الأهداف ، وبناء على ذلك حدد "هاوس House" أربعة أساليب للقيادة في هذه النظرية وهي: الدعم والمساندة والتي يتفهم من خلالها القائد مشكلات مرؤوسيه لإشباع حاجاتهم، والمواجهة والتي يتفهم من خلالها القائد مرؤوسيه بتعليمات تفصيلية، والمشاركة والتي يشارك من خلالها مرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات والذي يحفز بدوره المرؤوسين لإنجاز أهدافهم. (2)

اقترح "هاوس" أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تتوقف على عنصرين أساسيين هما: (3)

(1) دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 54.

(3) حميدة بن شخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- عنصر المسلك أو المسار: ويتمثل في توضيح القائد للمسالك التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على إنجاز أهدافها الخاصة بالتوازي مع أهداف المؤسسة.
- عنصر الهدف: ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

3.2.I المدخل السلوكي

ركزت هذه النظريات على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة بدلا من التركيز على السمات و الخصائص، فأصبح التركيز على سلوك وتصرفات وأفعال القادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة، وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقية ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب. وعلى ضوء ذلك سنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة الإدارية فيما يلي:

3.2.I.1 دراسات ولاية ميشيغان

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية "أوهايو" يقومون بتطوير قائمة سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشيغان في الـ 1947 () يدرسون أيضا سلوك القائد من خلال اهتمامهم بتأثير سلوكه في أداء المجموعات الصغيرة، بقيادة "رئيس ليكارت". (1)

وقد قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشيغان تحت قيادة جماعة من الباحثين أمثال "رئيس ليكارت" و"كاتس" وغيرهم بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة. (2)

وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء بمرؤوسيههم وعلى ضوء ذلك قاموا بتحديد عنصرين أو بعدين للقيادة هما:

✓ الاهتمام بالعمل/ الإنتاج Production(Job) Orientation.

✓ الاهتمام بالعاملين Employés Orientation .

إن المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم، إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركز على العمل وفي الطرف الآخر تركز تام على العاملين، وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر. (3)

(1) حميدة بن شخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3) خضير كاضم حمود الغريبات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 224.

2.I.3.2 دراسات أوهايو Ohio Studies (نظرية البعدين)

بدأ القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين (شارنل و ستوجديل و فلايشمان).

كان الاهتمام منصب في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم. (1)

قام أصحاب هذه النظرية بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة وفي ظل ظروف متفارقة من خلال توزيع إستبانات تحوي قائمة من الأسئلة سميت بقائمة "وصف سلوك القائد". (2)

ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة :

- المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل.
- المجموعة الثانية: تشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.

وعلى الرغم من التحفظات من جانب الكتاب حول منهجية الدراسات ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين من تنظيم العمل و الاهتمام بالأفراد في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية التي ركزت على علاقات العاملين. (3)

وبهذا خلصت دراسة "أوهايو" أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت الاهتمام بالعاملين. (4)

2.I.4 المدخل المشترك:

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، ويقوم هذا المدخل أساس على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدى لا يكف لنجاح العملية القيادية، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة.

(1) المرجع السابق، ص 245

(2) ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) خضير كاسم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

(4) طارق عبد الحميد البدرى، مرجع سبق ذكره، ص 160.

وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية، النظرية التبادلية، النظرية الثنائية.

1.4.2.I النظرية التفاعلية:

تعد القيادة من خلال هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية. (1) كما ترى هذه النظرية بأن القيادة هي نتاج التفاعل والتكامل بين مجموعة من المتغيرات وأهمها القائد والأتباع والجماعة و الموقف، وتشير هذه النظرية إلى فكرة العوامل المشتركة، فهي لا تقصر القيادة على ظهور سمات معينة أو رجال موهوبين أو مواقف خاصة ولكنها تحاول تفسيرها من خلال التفاعل، (2) الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة. (3) والجماعة تكون على وعي بقدراته وإمكاناته التي يحددها تفاعله معها ضمن الموقف الاجتماعي. (4) والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذاً في اعتباره قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية "فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه". (5)

لقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد وهمفيل" (Sanford et hemplill) إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في عملية تفاعله مع الجماعة و أهم هذه الأبعاد و الخصائص نوردتها فيما يلي:

✓ المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.

(1) عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 244.

(2) محمد جاسم العبيدي وآخرون، مرجع سيق ذكره، ص 354.

(3) محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 631.

(4) إبراهيم عيد، علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000، ص 154.

(5) علاء عبد الرزاق هاشم، مرجع سيق ذكره، ص 49.

- ✓ المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
 - ✓ درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين.
 - ✓ مدى الإخلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونه القائد على تحقيق أكبر.
- إن النظرية التفاعلية أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة، التي تتميز بالتقلب والتغير السريع وامتدادا لها ظهرت النظرية التبادلية . (1)

2.4.2.I النظرية التبادلية

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونها مدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتوقف على الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. (2)

ويرى "بيتر" أن العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له . (3)

وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية أساسا على قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الالتزام بالعرف والقيم المنظمين. (4)

3.4.2.I النظرية الثنائية

تعتبر نظرية القيادة الثنائية تطورا لنظرية القيادة التبادلية فهي تنظر إلى القيادة على أنها عبارة عن عملية تركيز على التفاعلات بين القادة والمرؤوسين، سميت بنظرية الترابط الرئيسي.

(1) دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 219.

(3) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 99.

(4) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

وتعود هذه النظرية إلى الباحث "جورج قرين" (Green George) الذي يرى أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل يجب أن ينمي علاقات مميزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدا، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل المرؤوسين وقد وجد "جورج قرين" أن هناك نوعين من العلاقات التي تربط القائد بالمرؤوسين، تلك التي تستند إلى علاقات الدور وتسمى بالمجموعة الداخلية التابعة للقائد، وأخرى تستند إلى العلاقات الرسمية أو الجانب الرسمي للوظيفة والتي تسمى بالمجموعة الخارجية.⁽¹⁾

وأعضاء المجموعة الداخلية هم المرؤوسين الذين يتكيفون مع القائد ويرغبون في توسيع مسؤولياتهم من خلال قيامهم بأدوار إضافية وفي المقابل يتلقون مكافآت إضافية من طرف القائد، بينما أعضاء المجموعة الخارجية هم المرؤوسين الذين يحافظون على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم، فينتفون المزايا المحددة للوظيفة فقط.

يمكن أن يصبح المرؤوسين جزء من المجموعة الداخلية أو الخارجية استنادا إلى العلاقة المتبادلة مع القائد، ويتحدد نجاح هذا الأخير في قيادته بمدى قدراته على تعظيم العلاقة التبادلية داخل الجماعة وتنمية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة. ولقد ركزت الدراسات الحديثة في نظرية القيادة الثنائية على علاقة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والفاعلية التنظيمية و أكدت أن أشكال التفاعل الإيجابية بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى رضا وظيفي أفضل وفاعلية تنظيمية أكبر.⁽²⁾

وينفق الكثير من الباحثين أن نظرية القيادة الثنائية هي مدخل وصفي قوي يبين كيفية استخدام القادة لبعض المرؤوسين (أعضاء المجموعة الداخلية) أكثر من غيرهم (أعضاء المجموعة الخارجية) لتحقيق الفعالية التنظيمية، وخاصة أن نظرية القيادة الثنائية قد دعمت بالكثير من الدراسات التي تربط أشكال التفاعل العالي الجودة بين القائد والمرؤوسين بالمحصلات الإيجابية للمؤسسة.⁽³⁾

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن نظريات المدخل المشترك تبدو واقعية إلى حد ما في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

2.1.5 المدخل الحديث

لم تتوصل النماذج التي تم عرضها سابقا بشأن كيفية تأثير القائد على أتباعه، حيث ركزت أولى

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 277.

(2) حميدة بن شخرون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3) دريوش شهباز، مرجع سبق ذكره، ص 54.

النماذج على الصفات الشخصية وركزت الثانية على الجوانب السلوكية للقائد، وأخذت أخرى المتغيرات الموقفية وسلوك القائد بالاعتبار، إلا أن الدارسين والباحثين تبينوا ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة.

ويشعر هؤلاء الدارسون بالحاجة إلى نمط إداري جديد يتبعه مدراء القمة لإدارة المنظمات،⁽¹⁾ لذلك تؤكد نظريات المدخل الحديث على عدم جدوى النظريات والمداخل السابقة لوحدها خاصة فيما يتعلق بتغيير المنظمات، ومن أهم نظرياته نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكاريزمية ونظرية قيادة الفريق.⁽²⁾

1.5.2.I نظرية القيادة التحويلية

يتحدث "جيمس بيرنز" (J.M.Burns) عن المفهوم المعياري للقيادة التي سماها القيادة التحويلية (Transformational leadership)، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرفون القادة في الواقع بل كيف عليهم أن يتصرفوا، ويرى "بيرنز" أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية هي الاختيار الملائم.⁽³⁾

وببساطة الكلام هي القيادة بالتحفيز (Leading by Motivation)، و القادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال.⁽⁴⁾

وينظر كاتب آخر إلى القيادة التحويلية على أنها القيادة المتفوقة (Outstanding) وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة.⁽⁵⁾ ولكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين:

- الأول: هو البيئة التحويلية والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحركة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية، وذلك لأن الركود والجمود في المشاركة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها وهذا تهديد لا يمكن قبوله في الشركات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأولى.

(1) شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 333.

(2) دريوش شهباز، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(3) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012، ص ص 87، 88.

(4) مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008، ص 148.

(5) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233.

• الثاني: وهو أن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين.

ولعل هذا هو الذي يجعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على أساس التغيير والابتكار الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. القيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على التعامل مع العاملين، إنها تركز على العوامل غير الملموسة مثل الرؤية، القيم المتقاسمة والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين من التغيير. (1)

يتصف سلوك القائد التحويلي بميزات أساسية أهمها: (2)

- القدرة على الإخاء لمرؤوسيه برؤية ملهمة عن مستقبل المؤسسة؛

- الاهتمام بالمرؤوسين واحترام الآخرين؛

- العمل على تنمية وتطوير الآخرين؛

- بناء الثقة المتبادلة مع الآخرين؛

- أن يكون قدوة أمام الآخرين بالالتزام والأخلاق والعدالة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية هي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المهارات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مداً واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو لتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب تحديد حدود القيادة التحويلية بوضوح. (3)

2.5.2.I نظرية القيادة الكاريزمية

تزامن مع ظهور كتاب "بيرنز" و نظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها "هاوس Houss" في عام 1976 والتي تشبه نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية. (4) والكاريزما هي الشخصية الجذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافهم ببسر وسهولة،

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(3) دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(4) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 278.

وإن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها، كما أن التراث الإداري الحافل يمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل من طرف "ماكس ويبر" (M.Weber) في القرن 19 ، إلا أن هذا المفهوم تم إعادة طرحه مجددا استجابة للظروف الجديدة وخاصة في ظل الإنترنت والأعمال الإلكترونية التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة من العاملين عن بعد (Teleworkers) الذين يعملون لصالح الشركة دون أن يكونوا جزءا منها على أساس العقود الشخصية كجزء من الشبكة غير الرسمية للمنظمة. (1)

و الكاريزما هي أيضا القدرة على التأثير على الآخرين إيجابيا للارتباط بهم ثقافيا وعاطفيا وفكريا وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية. وعادة ما ينجح القائد الكاريزمي في مهمة للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدّة ظواهر هي: (2)

- ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة؛

- قبولهم له غير مشروط؛

- سيطرة القائد على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وطاعتهم.

هناك نمطين من القادة الكاريزميين يظهران كأساس في توصيف القائد، الكاريزما، هما: (3)

• الكاريزما ذو الرؤية (Visionary charisma)

حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد الكاريزمي هو الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها .

• الكاريزما المستندة على الأزمة (Crisis-based charisma)

حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملائم الموارد والمعلومات والطرق في المؤسسة.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 90.

(2) خضير كاظم الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 251، 252.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إن القائد الذي يتصف بالكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة وكذلك في الصناعة التي يعمل فيها وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها.

3.5.2.I نظرية قيادة الفريق

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المنظمات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيها، ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الانجاز، وهي أيضا من الأساليب الفعالة من أجل القادة، مما يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق. (1)

يحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتماسكة على وظيفتين جوهرتين للقائد تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه. أما وظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق ونقص ذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق وتطوير مناخ إيجابي للعمل. (2)

وأخيرا فإن القيادة القائمة على الفريق هي المظهر الأكثر أهمية في المستقبل في ظل الحاجة إلى تكامل الوظائف والاختصاصات في كل مهمة من أجل تقديم الحلول الأكثر قبولا وشمولا. (3)

3.I أنماط و مهارات القيادة الإدارية

1.3.I الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في اختيارها

3.I.1 الأنماط القيادية

تختلف أنماط القيادة الإدارية بتنوع المنظمات و اختلاف القادة والأدوار والوظائف والمواقف، وقد حاولت الكثير من الدراسات التمييز بين هذه الأنماط المختلفة، وأنتجت الكثير من التصنيفات، وسيتم

(1) نفس المرجع السابق، ص 90.

(2) حميدة بن شخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

التطرق هنا إلى الأنماط القيادية التالية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر.

أولاً: النمط القيادي الديمقراطي

ترتكز القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، و بالدرجة الأولى على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. (1)

كما يقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في القرارات التي تخص أعمالهم، وإفساح المجال والإبداع وتقدير جهود العاملين، فالقائد هنا يمارس إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماده أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وكذا ممارسة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين. ويعتمد هذا الأسلوب أيضاً على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى فيهم القائد القدرة على ممارستها بحكم كفاءتهم وخبرتهم ما يتيح له الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم. (2)

تعد القيادة الديمقراطية من أنماط القيادة المرحب بها من قبل الرئيس والمرؤوس، لكن يرى البعض أنه إضافة إلى مزاياها، توجد عيوب وفيما يلي نستعرض بعض منها:

• مزايا القيادة الديمقراطية

تنتج آثار سلوكية إيجابية من استخدام النمط الديمقراطي و منها: (3)

– إن استخدام القائد الديمقراطي لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد و المرؤوسين، و يعمل على إيصال أفكار وأراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح؛

– إن استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل، بعيداً عن التهديد والخوف والعقاب، وبذلك يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل و الشعور بالارتياح في آدائه؛

– يؤدي استخدام هذا النمط إلى وجود رابطة قوية بين القائد و المرؤوسين وثقة كبيرة متبادلة بينهما مما.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 260.

(3) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء، عمان، 2006، ص 88.

- يؤدي إلى القضاء على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين، وشعور كلا الطرفين بالآخر والمساعدة على التقريب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛

- يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمرؤوسين للتقدم والنمو في استخدام قدراتهم ومواهبهم، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم لتأهيلهم؛

_ يحقق هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي ويحسن الروح المعنوية للمرؤوسين؛

_ يكون هذا النمط فعالا عندما يكون هناك متسع من الوقت، و تكون المجموعة ذات دافعية ويسودها الشعور بروح الفريق و أيضا عندما تتوفر المهارة و المعرفة لدى أعضاء المجموعة.

• عيوب القيادة الديمقراطية

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية مثالي، لا يعني التسليم بخلوه من العيوب التي نذكر منها: (1)
- ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخليه عن مهامه الأساسية، حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن تفويضه للسلطة قد يؤدي إلى عدم إلمامه بكل ما يتم إنجازه من قبل المرؤوسين؛

- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين باستخدامهم الأسلوب الديمقراطي، فيشركونهم في اتخاذ القرارات، دون أخذها بعين الاعتبار، مما يولد صراعات بين المرؤوسين والقادة ويزعزع الثقة فيما بينهم؛
- إن اهتمام القائد المبالغ بالعاملين في ظل النمط الديمقراطي من أجل زيادة، قد ينعكس بشكل سلبي مع الإنتاجية، حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف المنظمة، كان ذلك معارضا للمصلحة العامة، و لما ينادي به الفكر الإداري في إحداث التوازن بينهما.

ثانيا: النمط القيادي الأوتوقراطي

هو نمط يتضمن وصفا معاكسا للنمط القيادي الديمقراطي. حيث أطلق عليه بعض العلماء اسم "القيادة السلبية" لأنها تقوم على التحفيز السلبي بواسطة التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبداد وتسلطا من القيادة الدكتاتورية، حيث أن القائد يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين

(1) علي عياصرة، محمود العوده الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص ص 127، 128.

له لكنه يستطيع إقناعهم. والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويركز على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية أي عدم مراعاة رغبات وحاجات التابعين. (1)

في هذا الأسلوب تكون السلطة مركزة في يد شخص واحد حيث يقوم بالتوجيه المباشر لفرق العمل و تكون لديه الصلاحيات الكاملة ومع كافة العمليات الإدارية فلا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار، كما أنه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر. (2)

وقد ميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي: (3)

- القيادة الأوتوقراطية المتشددة: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يعتبر مصدر الإتصال والأوامر والصلاحيات.
- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: هذا النوع أقل تشددا من القيادة الأوتوقراطية المتشددة، حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء العاملين في تنفيذ القرارات.
- القيادة الأوتوقراطية المناورة: وهو أقل تشددا ويتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وفعالية في صنع قرارات التغيير وغيرها.

للقيادة الأوتوقراطية مزايا وعيوب نستعرض بعض منها في ما يلي:

• مزايا القيادة الأوتوقراطية

- خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة العاملين يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهته؛
- نجاح النمط الأوتوقراطي في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم؛
- النمط الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية.

(1) سهيل محمد عبيدات، القيادة: أساسيات، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2007، ص 27.

(2) حسين مرضي الدويسري، مرجع سيق ذكره، ص 36.

(3) صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسويق، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2010، 2011، ص 36.

وبالتالي فإن القيادي الأوتوقراطي لا يؤدي دائما وفي كل المواقف إلى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم أو المرؤوسين، فهو قد يكون ناجحا في كثير من المواقف ويحقق أهداف الإدارة إلا أن وجود بعض مزايا هذا الأسلوب القيادي، لا يعني إيجابياته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، حيث توجد آثار سلبية تترتب على تطبيقه تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين العاملين في ظله. (1)

• عيوب القيادة الأوتوقراطية

من عيوب القيادة الديمقراطية نجد مايلي: (2)

- انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين وتجميد روح الابداع والتطوير؛
- لديهم انعدام التعاون والولاء للقائد؛
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بدون أعذار وكذلك ارتفاع معدل دوران العمل؛
- عدم القيام بالعمل في حالة غياب القائد؛
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين العاملين؛
- ظهور مشاعر الإحباط التي تنتاب الموظفين؛
- ظهور السلوك العدواني لدى الموظفين؛
- ظهور بتجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.

ثالثا: النمط القيادي الحر

يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال، حيث يقتصر دور القائد على توصيل المعلومات للمرؤوسين. فالقائد في هذا النمط يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار، و يترك لهم حرية التصرف إما رغبة منه في ذلك أو عدم قدرته على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة والدراية. (3)

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2) حسين مرضي الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(3) صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجازها وبالطريقة التي يرونها مناسبة، ويكون دور القائد إبداء الرأي وتقديم المشورة. (1)

ويمكن تقييم النمط القيادي الحر كآتي:

• مزايا النمط القيادي الحر

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مروؤسيه المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة المهام؛
- يتبع القائد أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدي إلا إذا جعل بابه مفتوح لمروؤسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

• عيوب النمط القيادي الحر

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة؛
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام؛
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهام؛
- ليس للعمل فلسفة واضحة وسياسة مرسومة ومحددة. (2)

3.1.2 العوامل التي تؤثر في اختيار نمط القيادة

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في اختيار نمط القيادة في ثلاث مجموعات، الأولى تخص القائد والثانية تخص المرؤوسين و الثالثة بيئية- موقفية.

(1) حسن مرضي الدويسري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 201، 202.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العوامل: (1)

✓ العوامل التي تخص القائد: نذكر منها:

- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين وبقدرتهم على تحمل المسؤولية و إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف؛
- القيم التي يؤمن بها القائد، إذ يوجد من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في إتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، و من لا يؤمن بذلك؛
- وأخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها. فقد يفضل القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يفضل المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

✓ عوامل تتعلق بالمرؤوسين

- تتباين قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى التردد في اتخاذ القرار كما قد يختلفون في تحملهم للمسؤولية.

✓ العوامل البيئية- الموقفية

يقصد بذلك بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي. وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هناك موقع المنظمة الجغرافي إذ أن بعد المنظمة وكبر حجمها أيضا يلزم المدير بتقويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين. و مادما نتكلم عن البيئة و المنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون و التماسك، وتوافر بين أعضائها صفات شخصية جماعية كالتعليم و الخبرة، كما تشجع الرؤساء على الاتجاه لمشاركة العاملين. كما يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، فالمواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. وتلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار أيضا دورا في ميل الرئيس إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

(1) سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 151.

3.I.2 أدوار القائد

يعتمد القائد في أدواره على شخصيته وأفائه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة، و تطوير العاملين و تماسكهم، وسوف نتعرض في هذا المبحث لأهم أدوار القائد المتمثلة في التكوين، التحفيز و الاتصال. (1)

3.I.2.1 التكوين

ويعني التكوين تنمية مهارات الأفراد العاملين، و كذلك تنمية القائد لقدراته الشخصية، وذلك بالاهتمام بالتدريب الذي يقوم على المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة على نقل المعلومات والخبرات لكل الأفراد العاملين بصفة مستمرة، و ذلك بتهيئة مناخ تعليمي مستمر ومحفز في المؤسسة .

■ القيادة و تكوين الموارد البشرية

إن أي برنامج تكويني يتضمن مجموعات عمل يطلق عليها فرق العمل ، ويكون دور القائد هو توجيه أو قيادة فريق العمل من أجل تحقيق هدف التكوين .

ويحاول أن يراقب ويصحح الأخطاء التي يستفيد منها لزيادة معرفته، و يجب أن يتمتع بالقدرة على حل النزاعات في حال حدوثها، و يجب أن يسهر على أن تكون الاتصالات مفتوحة بينه وبين المرؤوسين، ويشجع الإبداع والابتكار داخل فريق العمل.

■ دور القائد في تكوين فريق العمل الفعال :

الفرق الفعالة لا تحدث فجأة، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم و قدراتهم، لا بد أن يعرف القائد أفراد فريقه كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق ، وهذا يتطلب التكوين، وحسب نوع الفريق والغرض منه يكون التدريب من طرف القائد على مهارات حل المشكلات والتفكير .

3.I.2.2 التحفيز

إن تحفيز العاملين هو من أهم أدوار القائد، ويهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في توجهاتهم وسلوكهم، وتوجيه هذا السلوك بالطريقة المرغوبة بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة. وتتمثل أهم طرق التحفيز في:

(1) احسن حيمر، عمار زين، تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015-2016، ص ص 36-43.

- **الإطراء:** أي الثناء على العمل، يقول الكاتب النفسي جون ديوي "أعمق دوافع الإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً".
- **المكافأة:** إن الشيء المادي الملموس له سحر إضافي فهو ترجمة للشعور لذلك يجب على القائد يجازي التميز بالعمل بالعتاء وليس الأمر مادي فقط.
- **الارتقاء في السلم الوظيفي:** إن الترقية تشكل حافز وحماسة للعمل، بالإضافة إلى أنها تشكل تقدير نفسي للقائد.
- **إقامة دورات تكوينية:** ويقصد بها دورات في التنمية الذاتية ورفع كفاءة العمل للأفراد .
- **إعطاء القائد مساحة من الحرية للمرؤوسين:** أي إعطاء كل واحد منهم مسؤولية وقدر من الثقة وترك المجال للإبداع .
- **إشراك القائد أعضاء فريقه في صنع القرار:** وهذا يشعرهم بأهميتهم وان لهم شأن وقيمة.
- **التفويض الفعال:** وهو تفويض القائد للشخص المناسب لإنجاز عمل بالغ الأهمية وإعطاء الشخص قدر من المسؤولية .

3.1.2.3 الاتصال

إن دور القائد الاتصالي يتمثل في كسر الحاجز الرسمي بينه و بين المرؤوسين، الذي يفرضه العمل الرسمي و غير الرسمي و الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم. فالاتصال يعني نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو آراء أو أفكار أو استفسارات أو شكاوي أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة)، إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة)، أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة للاتصال، مما يساعد في:

- تخطيط و استخدام الموارد باستعمال المعلومات؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- قياس النتائج من خلال المعايير؛
- تصحيح الأخطاء و الانحرافات من خلال المعلومات و التعليمات.

3.3.I صفات ومهارات القائد

1.3.3.I صفات القائد

القائد هو شخص محبوب ومحترم وفي غاية الشفافية، لديه أتباع يقومون بالأمور الصحيحة، وله القدرة على إقناع الآخرين بالتعاون والمساعدة في إنجاز هدف مشترك، وذلك بفضل مهاراته القيادية التي يتبعها.⁽¹⁾ ومن هنا نستطيع تلخيص صفات القادة الإداريين حسب دراسات (Joha Hooveer) و (Danny Cox) وهي كالتالي: ⁽²⁾

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداهما في حياته الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة؛
- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه في ما يخدم المنظمة؛
- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في طريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة. فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية "الكاملة". في حين أن الشخص المسالم قليل الجرأة فيتصرف بحذر لتحقيق أهدافه؛
- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها؛
- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا. فالقائد الفعال هو شخص مبدع و خلاق؛
- العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال؛
- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم، يمتلكون تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة؛
- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهما.

(1) نسيب شمس، من هو القائد؟ المنتدى العربي، مقال منشور على الرابط:

<https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/9/28>

(2) خضير كاظم محمود الغريبات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 239، 240.

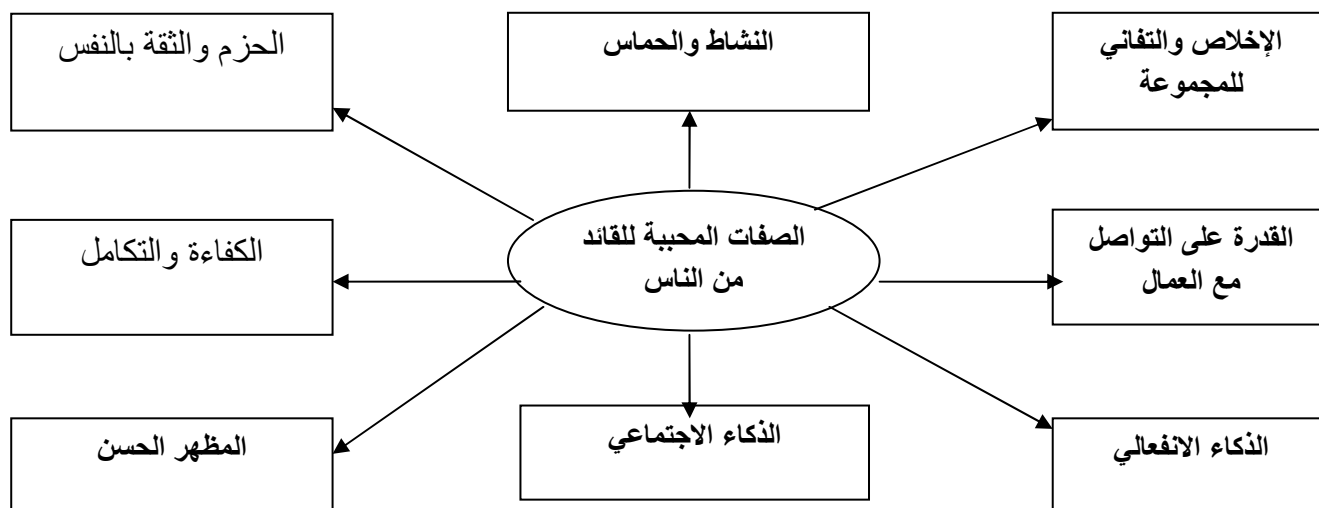
هذه أهم المواصفات التي لا بد أن تتوفر لدى القائد، ومن أجل أن يكون ناجحا وفعالا أكثر هناك صفات أخرى أهمها: (1)

- العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى فعل الخير؛
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه مرؤوسيه؛
- الاستناد إلى الحقائق: أي لا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله؛
- الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم وحكيما في تصرفاته.

إن هذه الصفات يجب أن تظهر في سلوك القائد كما يلي: (2)

- يثق بهم ويدافع عنهم و يخلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل؛
- شخص ودي ويمكن الاجتماع به والتحدث إليه؛
- مساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية والعمل على إزالة معوقات الإنجاز؛
- يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية؛
- يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل في المجالات التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها، خاصة إذا لم يكن هناك مانع لمشاركتهم، يجب ان يكون ديمقراطيا في القيادة ويتجنب الاستئثار السلطة.

الشكل رقم (01): أهم صفات القائد



المصدر: عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص 241.

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 167.

(2) المرجع السابق، ص ص 162، 163.

2.3.3.I مهارات القيادة

يقصد بالمهارات القيادية قدرة القائد على احداث التناسق والإنسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي على القائد ان يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين.

❖ المهارات الذاتية

وتتضمن الخصائص المكونة لشخصية القائد ومن بين هذه الخصائص مايلي:

- **الخصائص الجسمية:** وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات مثل:
 - سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.
 - التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة. (1)
- **الخصائص العقلية:** هي القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الفهم و الاستنتاج و المقارنة، وكذا الاستعداد الذهني لتقبل الأفكار الآخرين، ويعتبر الذكاء من اهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، فمن خلاله يستطيع القائد ان يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف. (2)
- **المبادرة:** فالشخص المبادرة يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في إنجاز العمل والقدرة على التوقع ، ويتمتع أيضا بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد. (3)
- **الإبداع:** هو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة. (4)
- **ضبط النفس:** يساعد القائد على تقبل النقد دون إنفعال ويجعله ميالا للتفاهم والتحكم في عواطفه. (5)

❖ المهارات الفنية

يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق

(1) أحمد قوراية، فن القيادة الإدارية على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 81.

(2) نواف كنعان، مرجع سيق ذكره، ص 320.

(3) أحمد قوراية، مرجع سيق ذكره، ص 82.

(4) كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 2008، ص 280.

(5) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 281.

العلمية المتاحة، والوسائل والفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة و التدريب، من بين هذه المهارات الفنية ما يلي: (1)

• **الإيمان بالهدف وبإمكانية التحقق:** أي توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه وإقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، الفائدة التي تترتب على تحقيقه، سواء بالنسبة للتنظيم أو المرؤوسين، وهذا يتطلب اهتمام القائد بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح.

• **القدرة على تحمل المسؤولية:** من أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية، الثقة في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها. وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال سعيه وراء أفكار جديدة، تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ومقاومة الضغوط والإعتماد على النفس.

• **الفهم العميق والشامل للأمور:** أي يجب أن تكون لدى القائد معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنيا بثقافته، فيثق في نفسه ويمنح الثقة للآخرين، لأن الثقة بالنفس وثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة.

• **الحزم:** ومعناه أن يكون القائد حازما مع القدرة على التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور مرؤوسيه. وبالتالي تكون له القدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة و الإختيار بين البدائل المتاحة لحلها.

❖ المهارات الإنسانية

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتوحيد جهودهم و خلق روح العمل الجماعي، و قدرته على تفهم سلوكياتهم و أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمشاركة. ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي: (2)

• مهارة بناء فريق العمل

حيث يسعى القائد دائما إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متناسقة تكون قادرة على إنجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

• مهارة الاتصال

وهي القدرة على الاتصال لتحقيق التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين.

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 328، 329.

(2) رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصال الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2000، ص 77.

• مهارات تحفيز العاملين

وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وذلك من خلال تقديم حوافز تتماشى مع احتياجات العاملين سواء كانت مادية او معنوية. (1)

• المهارات التنظيمية

والمقصود بها قدرة القائد على تنظيم العمل وتوزيع المهام و تنسيق الجهود بما يتلاءم و أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي:

✓ مهارات حل المشاكل

تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن الحلول المناسبة وكذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل. (2)

✓ مهارة إدارة الوقت

وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقوده نحو الأهداف و ذلك بالتعامل مع الوقت بالشكل الصحيح. (3)

✓ مهارة إدارة الاجتماعات

الاجتماع هو لقاء بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد مشترك، وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، و القدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب. (4)

✓ مهارة إدارة التغيير

أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى، وقد يكون التغيير مثلاً في طريقة العمل أو تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لابد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم. (5)

(1) محمد عبد الله البقمي، الإحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007/2008، ص 75.

(2) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 107.

(3) باسم الحميري، مهارات قيادية، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص 66.

(4) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 44.

(5) نواف كنعان، مرجع سيق ذكره، ص 429.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق في هذا الفصل نخلص إلى أن القيادة الإدارية عرفت كإجراء منذ القدم وبدأ تحديدها و ضبطها كمفهوم إبتداء من العصور الكلاسيكية، فقدم الفكر الإداري العديد من النظريات المفسرة لمفهوم القيادة، و بهذا كان للتطور التاريخي في الفكر الإداري و التراكم المعرفي للمنظرين فيها دور في إبراز أهميتها في تسيير المنظمات و تحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد، كما كان لهذا التطور و التراكم المعرفي دور في تطور الأساليب القيادية و أنماطها حيث أصبحت المنظمة أو المؤسسة تحقق فاعليتها من خلال فعالية الأسلوب الإداري المتبع فيها و كذلك من خلال المهارات والصفات التي يتمتع القائد الإداري، وذلك حتى يؤدي أدواره المتمثلة في التكوين، التحفيز و الاتصال على أكمل وجه و يحقق الأهداف المرجوة من عملية القيادة.

II. علاقة المهارات القيادية بفرق العمل

II 1. ماهية فرق العمل

II 2. بناء و تقييم فرق العمل

II 3. مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل

تمهيد

إن المتابع للتطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم اليوم يدرك أهمية العمل الجماعي داخل التنظيم، فقد أدركت الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى كيان عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.

وبالتالي أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لابد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.

حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها.

و في فصلنا هذا سنتطرق إلى ثلاث مباحث رئيسية: المبحث الأول: ماهية فرق العمل، المبحث الثاني: بناء و تقييم فرق العمل، المبحث الثالث: مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل.

II. 1. ماهية فرق العمل

سنتناول في هذا المبحث ماهية فرق العمل وسنتطرق فيه الى مفهوم فرق العمل والذي يضم بدوره التعريف و الأهمية والخصائص.

II. 1.1. مفهوم فرق العمل

تعددت مفاهيم فرق العمل وأهميتها على مر العصور ومنه سنتطرق لمختلف مفاهيم فرق العمل.

II. 1.1.1. تعريف فرق العمل

_ تعرف "جيسكا و جيفري" (Jessica et Jeffry) فريق العمل بأنه "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة أو مهام معينة، في زمن محدد".⁽¹⁾

_ كما يعرف فريق العمل بأنه: "وحدة أو كيان اجتماعي، يضم عددا من الموظفين أو العمال الذين يعملون في قسم واحد، أو في إدارات وأقسام مختلفة، يؤدون أدوارا معينة وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة".⁽²⁾

_ و فرق العمل هي: "جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".⁽³⁾

_ كما يعرف البعض فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة، و البعض يعرفها على أنها : "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".⁽⁴⁾

(1) مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 68.

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 294.

(3) أحمد محمد خميس السيدري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 11.

(4) نفس المرجع السابق، ص 11.

كذلك تعرف " ديبورا ماكين" (Deborah et Mackin) فريق العمل بأنه: "مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه." (1)

ويشير "جيري جراي" (Jerry Gray) بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر يعملون معا لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني. (2)

_ ويرى "بريل" (Brill) أن فريق العمل هو "جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من انجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق". (3)

_ كذلك يعرف كل من "كاتز و سميث" (Katz et Smith) فريق العمل بأنه: "مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوبها معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به". (4)

ومما سبق نستخلص بأن فريق العمل هو: "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، العمل بينهم يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل، وذلك لتحقيق أهداف محددة".

II. 1.1. 2 أهمية فرق العمل في المنظمات

أولاً: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لا غنى عنه في المجالات المتعددة كحل المشكلات، وتحقيق الإبداع و الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، إذ

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2) نفس المرجع السابق، ص 69.

(3) نفس المرجع السابق، ص 69.

(4) نفس المرجع السابق، ص 69.

يعد التحول إلى فرق العمل داخل المنظمة عاملاً مهماً، فتقوم المنظمة بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة. (1)

وتكمن أيضاً أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف. (2)

ثانياً: مزايا وعيوب فريق العمل

لفريق العمل العديد من المزايا نذكر منها: (3)

- ✓ عندما تكون الجماعة منسجمة ومتفقة في الميول والقيم والعادات فإن روح التعاون والتفاهم تسود علاقات أعضائها، فيزيد احتمال إجابة العمل وإتمامه في موعده وتبادل الأفكار بشأن حل المشكلات وتضافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف؛
- ✓ كذلك فإن الجماعة المنسجمة المتماسكة تعين قائدها المدير أو الرئيس على الوصول إلى النتائج المحددة، وتتعاون معاً في التفكير في أفضل الطرق لبلوغ هذه النتائج. وهي لا تنفذ أوامر المدير فقط بل إنها تقدم له الاقتراحات والآراء بشأن تطوير العمل وتحسينه؛
- ✓ تعمل الجماعة على إذكاء روح المنافسة بين أعضائها، فيجد المجدون فيها مجالاً ملائماً لإثبات الذات، إذ يتسابقون لإجادة العمل وتحقيق المستويات المطلوبة للأداء، أما الأشخاص ذوو الأداء المتوسط أو الضعيف فإنهم يجدون الحافز لتحسين أدائهم؛
- ✓ عندما تكون الإدارة بصدد إدخال تغيير تنظيمي أو فني أو غيره فإنها لا تستطيع ذلك إلا عندما توجد جماعة عمل متعاونة منسجمة، فمثل هذه الجماعة تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح إذا فهمته جيداً أو

(1) لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014، ص 22، 23.

(2) فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(3) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 296، 297.

تعرفت على أهدافه، والمزايا التي يحققها والمشكلات التي يعالجها، بل إنها تساعد الإدارة أيضا بتقديم الأفكار بشأن هذا التغيير والتغلب على الصعوبات التي يمكن أن تصادفه؛

✓ تعتبر فرق العمل وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد، إذ يجد هؤلاء فيها الفرصة لإثبات الذات والاحترام والتقدير، والزمالة، وتبادل الاهتمامات وممارسة الهوايات، ومختلف الأنشطة الاجتماعية والتي لا يقتصر أثرها فقط على قضاء وقت طيب بين الأصدقاء، ولكنها تنعكس أيضا على العمل، فتجدد نشاط الأفراد فيقبلون على العمل بنفس منسرحة وبالتالي رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم؛

ولفرق العمل أحيانا عيوب نذكر أبرزها الآتي: (1)

- ✓ قد تحتاج وقتا حتى يتحقق منها نتائج ملموسة؛
- ✓ قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق و عمله مع الفريق؛
- ✓ قد تخرج عن السيطرة و تبدو عليها مظاهر الفوضى و عدم الانضباط؛
- ✓ قد تكون مضيعة للوقت و لا تدع وقتا لأعضاء الفريق لممارسة عملهم اليومي الروتيني.

وفي الأخير يمكننا القول بأن هناك عدة أسباب تدعو المنظمات إلى تبني فرق العمل نذكر منها: (2)

- انجاز الأهداف الكبيرة؛
- انجاز الأهداف المشتركة؛
- انجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة؛
- مساعدة الأعضاء على تحمل المسؤوليات بشكل جماعي؛
- حل مشكلة معينة؛
- تحسين طرق العمل.

II 3.1.1. خصائص فريق العمل

يتميز فريق العمل بجملة من الخصائص تميزها عن باقي الوحدات التنظيمية من أهمها: (3)

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) نفس المرجع السابق، ص 72.

(3) محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في مجال تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 102.

- ✓ حجم الفريق محدود نسبياً ليتسنى لأعضائه التفاعل والاتصال فيما بينهم؛
- ✓ وضع الفريق لأهدافهم بشكل جماعي؛
- ✓ تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم المشتركة؛
- ✓ سماح قائد فريق العمل بمشاركة الأعضاء في تطوير الأسس والمعايير التي تنظم وتضبط السلوك داخل الفريق.

وقد ذكر "أحمد سيد مصطفى" بأن فرق العمل تتميز بالخصائص التالية: (1)

- ✓ هو تجمع لفردين أو أكثر يتفاعلون جماعياً في علاقات مستقرة نسبياً؛
- ✓ لهم أهداف أو اهتمامات مشتركة، إذ أن فرداً واحداً أو بعض الأعضاء لا يستطيعون تحقيق الهدف دون التفاعل الجماعي المشترك؛
- ✓ لهم أدوار، فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر اتجاه غيره من الأعضاء؛
- ✓ لهم أحاسيس ومشاعر اتجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة؛
- ✓ لهم قواعد وأنماط سلوك يتعارفون عليها؛
- ✓ تجمعهم علاقة اعتماد متبادل حيث يسهم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق أهداف مشتركة.

II. 1. 2 أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها. وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق حيث تأخذ في الاعتبار عدة عوامل لأجل ذلك، منها:

- ✓ درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
- ✓ الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أو مؤقتاً؛
- ✓ نوع المهمة ودرجة تعقدها.

وهنا سنتطرق لأهم أنواع فرق العمل وهي كالتالي: (2)

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة، بدون دار نشر، القاهرة، 2005، ص 229.

(2) أحمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

❖ فرق عمل الإدارة العليا

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا. وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن أعضائها يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- ✓ تحديد رؤية ورسالة المؤسسة؛
- ✓ اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات؛
- ✓ تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- ✓ تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

❖ فرق العمل الوظيفية

وهي التي يكون أعضائها من نفس الوحدة الوظيفية أو القيم ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرار وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

❖ فرق متعددة الوظائف

عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى. (1)

❖ فرق دوائر الجودة

ويطلق عليها أيضاً دوائر مراقبة الجودة (حلقات الجودة) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هاته الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة

(1) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز قسم الإدارة العامة، جدة، 2009، ص 18.

والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول، وأدت دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية وساهم في انتشار هذا النوع من فرق العمل في المنظمات الصناعية عبر أنحاء العالم. (1)

❖ الفرق ذات التوجيه الذاتي

وأهم ما يميز هذه الفرق هو أنها ليس لها قائد رسمي أو دائم، حيث يقوم أعضاء هذه الفرق بإنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، فيتم اختيار قائد منهم لقيادة المشروع المطلوب تنفيذه. ومن ثم يتم اختيار قائد آخر من أحد الأعضاء الآخرين ليكون قائدا في إنجاز عمل آخر وهكذا، أي أن كل عضو من أعضاء الفريق يمكنه أن يكون قائدا لفترة من الوقت إذا استدعى الأمر ذلك. (2)

ويستخدم هذا النوع عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية، حيث يحقق البناء السليم لها العديد من المزايا نذكر منها: (3)

- ✓ إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة؛
- ✓ الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات؛
- ✓ تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء؛
- ✓ توفير قدر عالي من المرونة في بيئة العمل.

❖ فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال وانعكاسها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي نحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.

ومن مزايا هذا النوع من الفرق:

(1) أحمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

(3) أحمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- ✓ إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
 - ✓ يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛
 - ✓ تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛
 - ✓ خفض وتقليل تأثير المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية. (1)
- ❖ فريق عمل إدارة الأزمات

إن فريق عمل إدارة الأزمات هو "مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة و تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل". (2)

❖ الفرق الخاصة بمهمة معينة أو بمشروع معين

وهي الفرق التي يتم تكوينها للقيام بمهام خاصة أو التعامل مع مواقف معينة، وقد يكون أعضاء هذه الفرق من قسم واحد في المنظمة، أو من أقسام مختلفة فيها. فعلى سبيل المثال قد تقوم الفرق بالعمل على تحسين الجودة، أو التخطيط لإدخال خدمة جديدة، أو إنتاج منتج جديد، أو العمل على إعداد التقارير المختلفة لمواكبة التغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الأنظمة والقوانين التي تتعامل معها المنظمة. (3)

❖ فرق عمل التغيير

إن فريق عمل التغيير يتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير، حيث يعتمد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة، وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة، و غالباً ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه.

مثل: فريق عمل خبراء التغيير الذي يشكل للتغيير ثقافة سلبية سائدة في المؤسسة. (4)

(1) نفس المرجع السابق، ص 27.

(2) يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإتصال الوطني المحافظات الجنوبية، دراسة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2014، ص 47.

(3) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 47، 48.

II. 1. 3 مبادئ وأسس بناء فريق العمل

هناك ثلاثة عناصر تؤثر على بناء فريق العمل وتحدد درجة فعاليته: العنصر الفني، العنصر الإنساني، و العنصر البيئي.

- العنصر الفني: ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها، مدى صعوبتها، المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها؛
- العنصر الإنساني: ويتمثل في القائد وأعضاء فريقه؛
- العنصر البيئي: ويتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الإجتماعية. (1)

وقد ذكر "تيكي هاييس" مبادئ بناء فريق العمل كما يلي: (2)

- ✓ يجب أن يكون لكل عضو في الفريق وظيفة ودور محدد؛
- ✓ من المهم أن يكون هناك توازن بين الوظائف والأدوار في الفريق بناء على العمل المطلوب إنجازها؛
- ✓ من أهم أسباب فعالية الفريق أن يعرف الأعضاء مراكز القوى داخل الفريق وكيفية التعامل معها وضبطها بشكل نسبي؛
- ✓ غالبا ما يتوافق بعض الأعضاء داخل الفريق مع بعض الأدوار الموجودة فيه أفضل من غيرهم، وذلك تبعا لقدراتهم وشخصياتهم؛
- ✓ يمكن للفريق أن يستغل موارده التقنية أفضل استغلال إذا توفر له المدى المناسب، والمتزن في الأدوار المحددة له.

وتحدث أيضا الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة عن أسس بناء الفريق نذكر منها: (3)

- ✓ تشكيل الفريق: فيجب أن يحدد القائد من الذي ينبغي أن ينضم للفريق؟ كم هو عدد أعضاء الفريق؟ وما هو المعيار الأساسي في اختيار هؤلاء الأعضاء؛
- ✓ التدريب: وهي أن يبدأ القائد في تدريب الأعضاء الجدد بعد أن يتم تشكيل الفريق وتحديد أعضائه فيعرفهم بأعمال المنظمة والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة؛

(1) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

(2) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) نفس المرجع السابق، ص ص 24، 26.

- ✓ الثقة: الفريق بحاجة إلى مناخ يسوده الثقة، فيؤمن أعضاؤه بأن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم؛
- ✓ الاهتمام: يجب أن يشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام، فالاهتمام هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق ليست في مجال العمل فحسب بل في الحياة الشخصية أيضا؛
- ✓ الالتزام: ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام المنظمة وبأهداف الفريق؛
- ✓ التعاون: من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد الوصول إليها بمفرده، وبالتالي وصول الفريق إلى أعلى مستويات التميز والنجاح؛
- ✓ المشاركة في المصادقية: من المهم تشجيع أعضاء الفريق على الوعي الجيد بأنهم يعملون بشكل جماعي والاعتراف بمساعدة أعضاء الفريق لبعضهم؛
- ✓ الاتصال: عندما يتم اختيار أفضل الموظفين للعمل وتدريبهم وجعلهم مستعدين لأداء عملهم؛ يجب على القائد حينئذ أن يبدأ بعملية الاتصال، فعليه أن يفتح قنوات اتصال مع أعضاء الفريق وخاصة الجدد منهم، فيكون حريصا على أن يجتمع بهم بشكل متكرر، وأن يكون متواجدا عندما يحتاجون إليه.
- ✓ تحديد الهدف: يقوم القائد المثالي بالعمل على إشراك أعضاء فريقه في تحديد أهداف الفريق وخطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يسهل عمل الفريق ويزيد من قدرته وقوته وتماسكه.
- ✓ التقدير: لا بد أن يحظى كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام والتقدير اللازمين عند تحقيقه أي إنجاز، وأن يكون ذلك بشكل علني ليشعر الجميع بالسعادة والسرور لإنجاز زملائهم في الفريق؛
- ✓ الإحساس بوحدة الهدف: يعتبر الإحساس بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح التي يجب أن يحرص القائد على إشعار أعضاء فريقه بها وأن يهيئهم للعمل ضمن فريق واحد ومن أجل إنجاز مشترك.

كما يرى "زيد منير عبوي" أن من أهم أسس بناء فريق العمل: (1)

- ✓ أن يكون بناء الفريق نابعا من رضا العاملين وقناعتهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض؛
- ✓ أن يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق وأن تكون العلاقة بين أعضائه اعتمادية تبادلية؛
- ✓ أن تتوفر لدى القائد والأعضاء الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق، وأن يتساوى أعضاء الفريق في أهميتهم داخل الفرق.

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

II. 2. بناء و تقييم فرق العمل

إن بناء و تقييم فرق العمل يتطلب شروط و مراحل للبناء و بعدها تقييم للعمل داخل الفريق، و سنتطرق في هذا المبحث إلى كل ما سبق ذكره.

II. 2. 1 شروط تكوين فرق العمل

لتكوين فرق العمل يجب توفر الشروط التالية: (1)

- أن يكون بناء الفريق نابعا عن رضا العاملين واقتناعهم و رغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة؛
- أن يكون هناك سببا قويا لتكوين الفريق، و أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اجتماعية تبادلية؛
- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق، و أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين؛
- أن يتوفر لدى القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق؛
- توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام و الرغبة في التعاون و المقدره على تحمل الآخرين و تقبل اختلافات و جهات النظر.

كما يتطلب نجاح فرق العمل في تحقيق أهدافها مراعاة الشروط التالية:

- ✓ أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم؛
- ✓ أن يكون الأعضاء على علم بالمهام المطلوبة و اقتناعهم بأهميتها، و قدرتهم على تحقيقها؛
- ✓ أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، و الالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء؛
- ✓ أن تتوفر اتصالات مفتوحة و معلومات متاحة للجميع؛
- ✓ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة و الاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات؛
- ✓ أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب " المادي و المعنوي"؛ (2)
- ✓ تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها؛
- ✓ البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة و على التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد؛
- ✓ توفير الموارد و الأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم؛

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) نفس المرجع السابق، ص 58.

- ✓ الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي، واحترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين؛
- ✓ الصراحة والتعاون والثقة المتبادلة وتوفير مناخ الحرية و الابتكار؛
- ✓ ممارسة بسيطة للسلطة وعدم التقيد بالرسميات؛
- ✓ الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق؛
- ✓ القيادة المشتركة و الديمقراطية. (1)

II. 2.2. مراحل بناء فريق العمل

قبل التطرق لمراحل بناء الفريق يمكن ذكر بعض أهداف بناء فرق العمل في المنظمات وهي كالتالي:

- ✓ غرس و تأصيل الثقة بين أعضاء الفريق؛
- ✓ تطوير المهارات المختلفة للمديرين في عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم و بين مرؤوسيههم و زملائهم ورؤسائهم، والقدرة على مواجهة المشكلات وحل المنازعات وتفعيل الاتصال؛
- ✓ تنمية المهارات لدى المديرين في الإلمام بوسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم؛
- ✓ تنمية مهارات المدراء و تطويرها في مختلف النواحي الإدارية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، والفعالية في ادارة الوقت؛
- ✓ تطوير قدرة المديرين في ربط الدوافع والسلوك لدى العاملين بالرواتب والمزايا المادية في المنظمة؛ (2)
- ✓ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء؛
- ✓ تهيئة البيئة المتاحة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- ✓ خلق إستراتيجية تنظيمية واتساق جيد بين بيئات العمل التنظيمية المتغيرة باستمرار؛
- ✓ تعزيز الإبداع عن طريق مشاركة الأفكار بين أعضاء الفريق، لأن كل عضو له معرفة ومهارات وإمكانيات مختلفة عن غيره من باقي أعضاء الفريق. (3)

لقد حدد كل من "Redday" و "Jamision" مراحل بناء فريق العمل في خمسة مراحل أساسية هي: (4)

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(2) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

(4) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- مرحلة البناء أو التكوين؛
- مرحلة العصف؛
- مرحلة وضع القواعد و المعايير؛
- مرحلة الأداء؛
- مرحلة الانتهاء.

و يمكن تحديد الخصائص الرئيسية لكل مرحلة من مراحل بناء ونمو الفريق في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مراحل بناء ونمو فريق العمل

الرقم	المرحلة	الخصائص
1	مرحلة التشكيل أو بناء الفريق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ظهور الحاجة إلى تكوين فرق العمل. ✓ تحديد مهام فريق العمل. ✓ اختيار قائد فريق العمل. ✓ اختيار أعضاء فريق العمل. ✓ توفير متطلبات عمل الفريق.
2	مرحلة العصف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ظهور التصادم بين أعضاء الفريق. ✓ أحيانا ظهور الصراع بين أعضاء فريق العمل. ✓ الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق.
3	مرحلة وضع المعايير والقواعد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف
4	مرحلة الأداء او العمل	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق. ✓ يعمل الأعضاء بجهد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم. ✓ متابعة نجاح الفرد.
5	مرحلة الانتهاء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية هذا الفريق. ✓ توزيع مكافآت حسن الأداء.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، بدون سنة

نشر، ص 76.

❖ مرحلة التشكيل أو بناء الفريق

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعة، 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، و يكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح للعضوية في جماعة، والتفاؤل بالقدرة على النجاح، وتوقع النتائج الممكنة، والفخر لاختياره والقلق والخوف من الفشل، والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق تجاه الفريق.

ويبدي الأعضاء في المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، ومحاولة فهم المهمة المطلوبة والتعرف على ظروف الإنجاز، وأيضا التعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة، البحث عن مصادر المعلومات، ومحاولة التعرف على المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها، الشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء كانت حقيقية أو وهمية، بعض الضيق والتبرم والتردد والإحجام.

ولدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، وأهدافه، والمهمة المطلوبة، ومعايير النجاح، وإبراز السلوك المرغوب والمرفوض، وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات التي تنقصهم.

❖ مرحلة العصف (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 صبر الأعضاء، فيجادلون، يثرثرون، يعترضون، يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد يتفكك الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض والحيرة وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود أمل في النجاح. ويمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات والتحفيز، وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف يتم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تكيف، تعاون ومشاركة.⁽¹⁾

(1) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

❖ مرحلة وضع القواعد

في هذه المرحلة تكون العلاقات المتبادلة بين الأعضاء طبيعية وعادية، ويتم فيها وضع القواعد التي يسير عليها العمل والعلاقات المتبادلة بين الأعضاء. ويلتزم الأعضاء بتنفيذ هذه القواعد والمبادئ، حيث تزول جميع الخلافات ويحل محلها التعاون والإحترام ويسود الأعضاء شعور القبول ويزداد التفاعل الإيجابي، ولذلك تظهر في هذه المرحلة مجموعة من الأحداث وهي:

- ✓ يسود الأعضاء شعور قبول الفريق وتزال الخلافات؛
- ✓ يزيد التعاون؛
- ✓ تشجيع القائد لأعضاء فريقه على المشاركة؛
- ✓ تقبل التغذية العكسية؛
- ✓ التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق؛
- ✓ إرتفاع معدل الأداء؛
- ✓ تحمل المسؤولية، والتكيف والانسجام بين الأعضاء. (1)

❖ مرحلة الأداء أو العمل

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتقهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويذكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفعالية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم.

ويتسم سلوك أفراد الفريق في هذه المرحلة بالتعاون، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات، والرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الهدف، والإنغماس في الفريق. (2)

❖ مرحلة الانتهاء

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة وينتهي دوره بإنهائها. مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما، وقد ينجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق

(1) يوسف علي عيسى أبو جريوع، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة، فيكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والإعتزاز، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.

يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء بعضهم بعضاً، والتكاسل عن إجراءات انفضاض الفريق وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وتبرير، وهجوم وانسحاب وأحلام يقظة. (1)

II. 2. 3 تقييم ومكافأة فرق العمل

II. 2. 3. 1 طرق التعامل مع مشكلات فرق العمل

يمكن اتباع مجموعة من الأساليب للتغلب على العقبات والمشاكل التي تواجه فريق العمل وتحفيزه لاستخدام إمكانياته الكاملة: (2)

• عمل أهداف واضحة

الأفراد ذوو الأداء العالي في الفريق لديهم فهم واضح بأهدافهم، ويعتقدون أن أهدافهم تجسد نتيجة هامة ومستحقة، أيضاً أهمية هذه الأهداف تشجع الأفراد على توجيه الاهتمامات الشخصية لتحقيق أهداف الفريق.

• تشجيع الفريق لتحقيق المكاسب الصغيرة

يستغرق بناء فريق حقيقي وقتاً، يتعلم فيه أفراد الفريق أن يفكروا ويعملوا كفريق، فالفرق الجديدة ليس من المتوقع أن تحقق مقاصدها في البداية كل مرة، لذا فأفراد الفريق يجب أن يبدؤوا بمحاولة تحقيق الأجزاء، وهذا مايمكن إتاحتها بتحديد أهداف سهلة المنال لتقليل التكاليف الإجمالية، وأهداف أصغر وسهلة المنال لأن الأهداف الأسهل يمكن إنجازها، فنجاح الفريق يعزز التوافق ويزيد الربحية ويبني الثقة.

• بناء ثقة متبادلة

تستغرق الثقة وقتاً طويلاً لبنائها، ويمكن أن تدمر و تهدم بسهولة وإن خلق مناخ من الانفتاح يكون فيه

(1) نفس المرجع السابق؛ ص ص 60، 61.

(2) سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 358.

الموظفين أحراراً لمناقشة المشكلات فلا خوف من العلاقات. ويتطلب هذا من القائد:

- ✓ أن يكون على وعي بمشاكل فريقه
- ✓ أن يكون متاح وموجود عند حاجة الآخرين للمساعدة؛
- ✓ أن يكون محترماً ويستمع إلى أفكار أفراد الفريق؛
- ✓ أن يتجنب الارتباك وعدم التوقع لسلوك الآخرين؛
- ✓ في النهاية أن يكون معتمداً وأميناً.

• إمدح الأداء الفردي و أداء الفريق

يجب أن يشارك جميع أعضاء الفريق في النصر عند نجاح فريقهم ويجب أن يتشاركوا في اللوم عند الفشل، لهذا فالمدح والثناء على أداء كل شخص يجب بناؤه على أداء الفريق عامة. رغم هذا يحتاج الأفراد أن يعرفوا أنه يجب تحديد الإسهام الفردي لكل فرد وأن يكون جزء من المدح الإجمالي لأدائه، بالإضافة إلى تقديم المساندة مثل: تدريب العاملين و توفير المعدات.

• تقديم التدريب

يحتاج أفراد الفريق خاصة في مراحله الأولى إلى التدريب لبناء مهاراتهم، ويجب أن يتعلق التدريب بحل المشكلات، الإتصال، والمهارات الجماعية. ويجب على الأخصائيين في المنظمات الاستعانة بالمعاونين الخارجيين المتخصصين في بناء مثل هذا النوع من التدريب.

• تغيير عضوية الفريق

عندما تنشأ الخلافات في الفريق يجب على القائد السماح لهم بتغيير الأفراد. ولإدارة هذا التغيير يجب التفكير في شخصيات معينة سوف تعيد تشكيل الفريق بطرق ستحسن المهارات الإلزامية. فإذا كان نقص القيادة هي المشكلة نفسها، يجب على القائد أن يستخدم تألقه ومهاراته مع أفراد الفريق والتي تساعد على أن يكون قائداً فعالاً ومؤثراً.

• تسهيل عمليات الفريق

التسهيل هي عملية مساعدة لفعالية أداء الفريق، كأن يلاحظ كيفية أداء الفريق وعملياته الداخلية مثل: تحديد الأهداف والاتصال، وصنع القرار وحل المشكلات وعمل وسائل إبداعية ملائمة لتحسين العملية.

II. 2. 3. 2. تقييم أداء فريق العمل:

بعد عملية البناء لابد من القيام بعملية التقييم وذلك للتعرف على لأخطاء عند الأداء ومحاولة تصحيحها بعد ذلك، وأيضا التعرف على مستوى أداء كل فرد من أفراد الفريق.

❖ مجالات تقييم أداء فرق العمل (1)

✓ تقييم المخرجات: ويشمل مدى تحقيق الأهداف، رضا العملاء، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، وإتباع تعاليم الأمن.

✓ تقييم المدخلات: ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي يقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات، مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، والقدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

وعندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضائه تقييم بعضهم البعض. وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

❖ فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق

✓ يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة؛

✓ يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق؛

✓ يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم، ويؤدي أيضا إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية؛

✓ يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً؛

✓ تتمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة؛

✓ زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

(1) أحمد نبيل فرحات، فرق العمل المفهوم والأهمية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، تم إسترجاعه في 2018/05/19

على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/hr1887.html>.

❖ مشكلات تقويم أداء الفريق

- ✓ تستهلك قدراً كبيراً من الوقت
 - ✓ يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد .
 - ✓ لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقويم أداء زملائهم.
 - ✓ يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم .
- هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:

العمل الفعلي الذي يقوم به، العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق، أداء المنظمة، لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب :

- تقييم زملاء: يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق؛
- رضا العملاء: يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين؛
- التقييم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل؛
- قيام قائد الفريق بالتقييم: يقوم القائد بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق؛
- تقييم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

❖ نتائج التقييم الفعال

- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق؛
- ✓ الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق ؛
- ✓ التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء ولل فريق ككل؛
- ✓ موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة؛
- ✓ إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي؛
- ✓ التبادل الحر والمفتوح للمعلومات؛
- ✓ تقدير الأداء المتميز؛
- ✓ يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

II. 2. 3. 3 مكافأة فرق العمل

بدأت كثير من المنظمات في تغيير نظم المكافأة المتبعة بها حتى تتلاءم مع المناخ الجديد الذي يشجع على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.⁽¹⁾

وتوجد العديد من النظم التي يمكن إتباعها لمكافأة فرق العمل ولكل منها مميزات وعيوبه.

والجدول التالي يتناول هذه النظم وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل طريقة.

الجدول رقم (02): مميزات وعيوب نظم المكافأة

نظام المكافأة	تطبيق النظام	مميزات النظام	عيوب النظام
النظام التقليدي	مكافأة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية.	يسهل تطبيقه لذا تستخدمه معظم المؤسسات.	روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة، يركز على الإنجاز الفردي ولا يحفز على التعلم.
المكافأة تبعا للمعرفة والمهارة	مكافأة من يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة.	تشجيع تعلم معلومات ومهارات جديدة.	غير فعال في الحالات التي تجتمع فيها الفرق لمدة قصيرة.
المشاركة في الثواب	توزيع نسبة محددة من العائد على الجميع.	يعتبر أسلوبا مثاليا في إدارة المشاريع ويعطي صورة كلية للمنظمة.	غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
المكافأة الجماعية للأداء	مكافأة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	يساعد على إيجاد علاقات طيبة وتعاون بين أفراد الفريق.	قد يدفع بعض الأفراد للانضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

المصدر: حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، 2005، ص ص 90، 91.

(1) حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، 2005، ص 90.

II 3. مساهمة المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل

في مبحثنا هذا سنتطرق إلى مفهوم قيادة فرق العمل بالإضافة إلى العوامل التي تساهم في رفع أداء فريق العمل، ومن ثم أهمية المهارات القيادية داخل الفريق.

II 1.3. مفهوم قيادة فرق العمل

يقصد بقيادة الفريق إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة، وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، والمساعدة في عملية اتخاذ القرار داخل الفريق. فيطلق عليها تسميات متعددة منها إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وإدارة القوى العاملة وإدارة شؤون العاملين الخ... . إلا أن أكثر التسميات شيوعاً في الاستخدام هي إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.⁽¹⁾

ولقد تعددت تعاريف إدارة الأفراد من قبل المفكرين وقد كان معظمها يدور حول مضمون واحد تقريباً يركز على الوظيفة التي تنفذها على اعتبار أن أفضل تعريف يوضح مفهوم وماهية الشيء هو الذي يركز على النشاط الذي يؤديه والهدف الأساسي الذي تسعى وتطمح إليه وهو:

إدارة الأفراد: وهي ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للفريق من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراض الفريق، وترغيبهم في البقاء بخدمته وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحه وتحقيق أهدافه. وفي سبيل ذلك تقوم القيادة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة. كما أنها تبحث في أن توفر شروطاً عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة أفراد الفريق معاملة حسنة يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.

ويمكن تبسيط خطوات قيادة فريق العمل الناجحة باتباع الخطوات الخمس الآتية:⁽²⁾

(1) سمر صالح، إدارة الأفراد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم إسترجاعه في 2018/05/25، على الساعة 17:21، مقال منشور على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr31167.html>.

(2) إبراهيم أبو غزالة، خطوات الإدارة الناجحة، موضوع أكبر موقع عربي، تم إسترجاعه في 2018/05/26، على الساعة 22:07، مقال منشور على الرابط http://mawdoo3.com/خطوات_الإدارة_الناجحة.

- **التخطيط:** يعدّ التخطيط أول وأهم خطوة لقيادة الناجحة، والذي يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، وينصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل، كما يجب أن يشمل التخطيط أيضاً على تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج، ويُشار إلى أن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة تشتمل على إجراء تعديلات على طول الطريق الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والغايات.
- **السياسات والإجراءات الجيدة:** حيث إنّ التنفيذ اليومي للسياسات المكتوبة يوفر للعاملين الإرشادات ويحدد ممارسات البرنامج المقبولة، فالإجراءات تُساعد على تفعيل السياسات وإعطاء التوجيهات مما يساعد في الوقت نفسه على اتخاذ القرارات التقديرية ضمن حدود السياسات الموضوعية بالفعل.
- **إدارة البيانات:** يُمكن استخدام بيانات الإدخال والإخراج، وبيانات النتائج لتقييم الأداء، حيث تحدّد بيانات المدخلات الموارد الخاصة بالمشروع مثل الموظفين، والمعدات، والتمويل، وتعرض بيانات المخرجات ما تم إنتاجه باستخدام هذه الموارد، وتساعد على تقييم تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما تعرض بيانات النتائج التأثير النهائي لجهود القائمين على العمل، وتساعد على تقييم التقدم باتجاه تحقيق أهداف الأداء على المدى الطويل.
- **إدارة الموارد البشرية:** يُعتبر الموظفين أهم مورد في عملية تكوين الفريق، لذا يجب الاهتمام بتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.
- **تقييم وسائل قياس الاداء:** يعدّ استخدام البيانات المجمعّة لقياس مدى نجاح العمل في تحقيق أهدافه أفضل الممارسات المركزية في مرحلة التقييم لدورة التحكم في الإدارة، حيث يجب أن تكون البيانات ذات صلة، وأن تكون كافيةً وموثوقاً بها.

II 2.3. العوامل التي تساهم في تفعيل أداء فريق العمل

من الواضح أن كل الجماعات أو فرق العمل لا تعمل بقدر متساوي من الفاعلية ففي فرق العمل ذات الأداء المرتفع، يقوم الأفراد بأداء وظائفهم كفريق واحد وينجزون أهدافهم من خلال مشاركة كل أعضاء الفريق في قرارات الجماعة. فإهتم الباحثين ولفترة طويلة، في تحديد الأسباب وراء فشل أو نجاح فرق وجماعات العمل.

وقد وجدت الدراسات أن هناك خمسة عوامل ذات تأثير على أداء الجماعة هي: (1)

- الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل؛
- قدرات أعضاء فريق العمل؛
- الدافعية الخارجية؛
- الدافعية الداخلية؛
- قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق.

فمتلما هو الحال في حالة الأداء الفردي، فلا يمكن لأي فرق عمل أن يعمل بنجاح إلا إذا توافرت لديه الأدوات والأساليب، والموارد التي يحتاجها لتأدية مهامه وتطبيق التكنولوجيا على العملية الفنية التي يستخدمها فريق العمل لإنجاز أهدافه، فضلا عن ذلك، فهناك مهام التخطيط، والرقابة، وصنع القرار، التي يتولاها قائد الفريق. ومن جانب آخر تمثل القدرات الفردية لأعضاء فريق العمل _سواء العقلية أو الجسمية_ عوامل هامة لنجاح فريق العمل.

ويشير عامل الدافعية الخارجية إلى كيفية استخدام عناصر مثل العوائد المادية والثناء والتقدير، والترقية في تحريك دافعية أعضاء فريق العمل. ويزداد تأثير وفعالية الحوافز الخارجية عندما يشعر الأفراد بأن هناك صلة وثيقة بين أجورهم وعوائدهم ومستويات أدائهم. كما يلاحظ زيادة الأداء عند العمل الجماعي أو العمل كفريق زيادة واضحة في حالة حصول أعضاء الفريق على حوافز مرتفعة نتيجة مساعدتهم وتعاونهم مع بعضهم، فكلما كانت الصلة أوثق بين أداء الجماعة والحوافز، كلما كانت دافعية الفريق أقوى وبصبح هذا الوضع حقيقة خاصة إذا كانت الحوافز تمنح على أساس جهود الفريق وليس على أساس الأداء الفردي.

ومن جانب آخر يجب أن تتوافر الدافعية الداخلية بين أعضاء الفريق أو الجماعة، وتتحقق هذه الدافعية عندما يكون الهدف المراد تحقيقه طموحا ويحوي قدرا معقولا من التحدي الذي يستثير الهمة.

وكذلك عندما تكون وظائف الأفراد ذات معنى ومغزى بالنسبة لهم كما توفر المعلومات المرتدة والاستقلالية. فمن خلال تفويض للقرارات الهامة للجماعة، يمكن للمديرين زيادة درجة الاستقلالية وكذلك إسناد أعمال مهمة للأفراد وحتى بالنسبة لنفس نوعيات الوظائف، قد يمارس فريق العمل درجة أعلى من الاستقلالية، بسبب الحرية التي يمنحها المديرون لفريق العمل بالطريقة الملائمة.

(1) أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص ص

وأخيرا تمثل "قواعد السلوك" أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على الأداء، وتشمل عناصر مثل الإنتاجية وعمل الفريق والتعاون. فإذا كانت قواعد السلوك تعمل في اتجاه معاكس أو مضاد للإنتاجية، فسوف تضطر فرق العمل إلى تقييد المخرجات، أما إذا كانت قواعد الجماعة محفزة للإنتاجية، فسوف تتجه الجماعة إلى تحسين الأداء الفردي، وتؤثر القواعد الخاصة بعمل الفريق، وبالتعاون على درجة العون والمساعدة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض. وعادة ما يتطلب العديد من الوظائف درجة كبيرة من التعاون، أما بالنسبة للوظائف التقليدية التي تتصف بالفردية مثل البيع فإنه يمكن استخدام فكرة فرق العمل لتحسين الأداء من خلال تبادل الخبرات والمهارات والأساليب، بين أعضاء الفريق. ويلاحظ أنه في حالة قيام فريق العمل بوظائفه بشكل جيد فإنه يعتبر بمثابة "عائلة صغيرة" تنظر إلى مصالح أعضائها وتتعاون في أداء الوظيفة المطلوبة ويتبادل أعضاءها الدعابة والفكاهات في العمل وتتوثق علاقتهم الاجتماعية خارج حدود العمل.

وفي ضوء مدى توفر العوامل السابقة، فإنه يمكن للجماعات العمل بصورة أفضل من خلال:

- قيام أعضاء الفريق بتصحيح أخطاء بعضهم، والمساندة أيضا في أداء المهام؛
- بلورة مفهوم التأييد الاجتماعي وإحساس أعضاء الفريق بالأمان والانتماء؛
- التنافس البناء، وليس الهدام، بين أعضاء الفريق بغرض زيادة الإنتاجية الكلية للفريق؛
- تحقيق الأهداف الشخصية لأعضاء الفريق من خلال النجاحات التي يحققها الفريق.

II 3.3. مهارات قيادة فرق العمل

تواجه فرق العمل الكثير من المشاكل عند قيام العاملين بعملهم و هنا تكمن أهمية مهارات القائد في تفعيل فرق العمل و تحقيق النتائج المخطط لها.

II 3.3.1 أهمية مهارات اتخاذ القرار لدى القائد في فريق العمل

- تبرز أهمية مهارات اتخاذ القرار من طرف القائد داخل فريق العمل في النتائج الإيجابية التالية: (1)
- إستحداث مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات حيث أن الفكرة الأساسية لمشاركة أفراد فريق العمل مفادها أن هؤلاء الأفراد هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية وأن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن يعطي رؤية قد تكون غير متاحة للقادة، كما أن

(1) مروى شايب الدرغ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015/2014 ص ص 80، 81.

السعي الدائم لدعم عملية مشاركة الأفراد والتوسع فيها على مستوى فرق العمل قد تحقق نتائج إيجابية جدا، نظرا إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة، ومن أهمها زيادة الإنتاجية والأداء وتخفيض معدلات الحوادث، والحصول على آراء ومقترحات وأفكار إبداعية وإبتكارية.

- إن مشاركة القائد أعضاء فريقه في اتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم، أفكارهم واقتراحاتهم التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع روح المعنوية للأفراد داخل فرقهم، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، أما جعل نمط اتخاذ القرارات نمطا تسلطيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة داخل فريق العمل فيؤدي إلى إحساسهم بالظلم فتتسأ صراعات.
- وإن الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين فرق العمل لأهميته في تطوير أداء أفرادها، وحثهم على الإبداع لتحفيز قدرات الفرق على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، فإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير أفراد الفريق ويحفزهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- وتشير الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يكونون أكثر استقلالا وأكثر رضا عن العمل وأقل تفكير في الغيابات وأقل عرضة للإصابة بالأمراض النفسية.

وفي الأخير يمكننا القول بأن لمهارة المشاركة في اتخاذ القرار نتائج وأثار إيجابية هامة منها: زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون، تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغيرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها فرق العمل في العصر الحالي قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى المزيد من مشاركة القادة لأفراد فرقهم في عمليات اتخاذ القرار من أجل التوصل إلى قرارات أفضل.

II 3.3. 2 أهمية مهارات الاتصال لدى القائد في فرق العمل

تتمثل أهمية مهارات الاتصال داخل فرق العمل في ما يلي: (1)

يمثل الاتصال عصب حركة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي القادة أغلب وقتهم أثناء أدائهم لمهامهم في عملية الاتصال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو فرق عمل داخل المنظمة أو جهات أو أطراف خارجية. وإن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء إيصال للمعلومة وتحريفها أو عدم فهمها فتتأثر بعملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

(1) محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 91-93.

فكل العاملين هم فريق تحكمه قواعد وقوانين معينة ومن ثم علاقات اجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة. ولا بد لأعضاء مثل هذا الفريق من التواصل في المعلومات والتوجهات، وهذا هو محور الاتصال الفعال.

ولتوفر مهارات الاتصال لدى القائد أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في نقل البيانات والإحصاءات والمعلومات والمفاهيم إلى مختلف العاملين في فرق العمل بحيث تستطيع هذه الأخيرة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة؛
- نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي. تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وأرائهم وأفكارهم عبر قنوات معينة للوصول الى أفضل صيغة للعمل داخل الفريق؛
- إطلاع القادة على نشاط أفراد الفريق وتعريفهم على توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها؛
- ضمان التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين العاملين؛
- وسيلة فعالة في التدريب والتعلم للعاملين من أجل توجيه وتغيير سلوكهم .

II 3.3.3 دور القائد في تحفيز فريق العمل

تتمثل أهمية مهارات التحفيز داخل الفريق فيما يلي:⁽¹⁾

- الحوافز هي ذلك النظام الذي يتبعه الرؤساء بصفة عامة والقادة بصفة خاصة في تقديم المكافآت وتشجيع أفراد فرقهم بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم للوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. وهي تساعد المرؤوسين على الوقوف على نتائج أفعالهم، أي أنها تسمح بتقديم معلومات عن مدى بلوغهم المستوى المطلوب من الأداء، وهذا بدوره يؤدي إلى سعيهم في تنمية أنفسهم للبقاء دائما في مستوى الأداء المطلوب.
- وتمثل أهمية مهارات القائد في التحفيز بالنسبة لمرؤوسيه العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء أعمالهم بأعلى الدرجات من الكفاءة والفعالية حيث أن توفر القائد على هذه المهارات يسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى المرؤوسين مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني القائد نظام الحوافز والمكافآت العادل داخل فرق العمل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها ، وإن وجود أنظمة حوافز والعمل على تطبيقها بشكل

(1) مروى شايب الدرغ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

عادل ومستند على معايير واضحة للأداء يؤدي خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدفع العاملين إلى زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ سلبي داخل فرق العمل .

- ويقوم الاعتقاد بأن تطبيق القائد للتحفيز بمهارة منه ترفع الأداء و تقلل من دوران العمل والغياب كما تسهم بجذب العناصر الفعالة للالتحاق بفرق العمل. كما أن للحوافز أهمية بالنسبة لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة في السلوك، وحتى يمكن لمهارات القائد في التحفيز أن تؤثر على أداء الأفراد داخل الفريق بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع ويمكن القول أن مهارات القائد في التحفيز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة فريق العمل ويتجلى ذلك من خلال استقرار دورها في:

◀ جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل داخل الفريق؛

◀ الأداء الفعال للمهام المسندة إليهم إذ يعمل الكثير من القادة على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛

◀ الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل؛

◀ الاحتفاظ بالأفراد الماهرين، و تطوير مهارات الأفراد الآخرين.

II 3. 3. 4 أهمية مهارات إدارة الصراع لدى قائد فريق العمل

تتمثل أهمية مهارات القائد في عملية إدارة الصراع داخل فرق العمل في جوانب عديدة منها: (1)

- الصراع الغير مدار يمكن أن يكون له أثار مكلفة حيث يسعى الأطراف إلى التناضي كوسيلة لحل تلك الصراعات؛

- المستوى العالي من الصراع السلبي يمكن أن يسبب عدم رضا العاملين فضلا عن انخفاض إنتاجيتهم؛

- عندما يقوم القائد بإدارة الصراع بشكل جيد يمكن أن يصبح حافزا للإبداع والابتكار؛

(1) محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.

- يشعر الأفراد داخل الفريق بأن المجال مفتوح لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم الاقتراحات التي تؤدي إلى إزالة الخوف من الصراع بينهم وبين قاداتهم؛
- تقوية العلاقات بين العاملين وقاداتهم وبناء فرق عمل فعالة؛
- تشجيع الاتصال المفتوح والتعاون لحل المشاكل؛
- تهدئة الأجواء بين العاملين وصب التركيز نحو المصالح المشتركة (النتائج)؛

فأهمية مهارة القائد في إدارة الصراع تكمن في قيام القادة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه لجعل بيئة العمل متوازنة من خلال وضع الحدود للصراعات التي تنتج عنها آثار سلبية.

وتبرز أيضا أهمية إدارة الصراع داخل فرق العمل في:

- رفع الأداء: على أطراف الصراع داخل الفريق توضيح مواقفهم وفهم بعضهم بشكل أفضل. فحالة الفوضى والارتباك التي تحيط بهم تدفعهم لتجنب العمل مع بعضهم البعض وبالتالي يجب عليهم البحث عن الوضوح بما يمكنهم من تنشيط الواقع وبجهودهم جميعا.
- بعث العلاقات: بدلا من الاكتفاء باستياء طرف من الآخر يتم التعامل مع بعض مباشرة.
- اتخاذ القرارات بشكل أفضل: توفر المزيد من المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل خاصة أثناء حالة الصراع داخل الفريق حيث يسمع كل طرف المعلومات التي لم يستطع أن يسمعها من الطرف الآخر.
- عرض القضايا الرئيسية: يتم طرح القضايا المهمة وكذلك المستقبلية للنقاش وإعطاءها متسع من الوقت لمعالجتها.
- تشجيع التفكير النقدي: رفع معدل الصراع وإدارته بفعالية يساهم في زيادة معدل الابتكار لأفكار جديدة من خلال النقد البناء.
- توفير بيئة مفتوحة: فهم وإدارة الصراع داخل الفريق يمنع ظهور السلبية ويبني بيئة جيدة يتم فيها تبادل الأفكار بنسبة كبيرة.

II 3.3. 5 أهمية توفر مهارات إدارة الاجتماعات لدى قائد فريق العمل

- تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة على مستوى التنظيم أو على مستوى فرق العمل، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية: (1)
- التوصل الى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي؛
 - التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية والتي تتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية؛
 - التنسيق بين مختلف الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى؛
 - إتاحة الفرصة للعاملين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة؛
 - إتاحة الفرصة للقادة وأعضاء فرق عملهم في الاجتماعات للتوصل إلى آراءهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما يتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوي أفراد الفريق للقائد؛
 - رفع معنويات العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار؛
 - توضيح قدرة ومهارة القائد على إدارة الاجتماعات بنجاح، وتوضيح خبرته وكفاءته المهنية لكل أفراد فريقه في الاجتماع؛
 - إتاحة الفرصة لتدريب الأفراد العاملين وإعدادهم لتحمل المسؤولية مستقبلا، وتطوير مهاراتهم ليصبحوا قادة وذلك بالسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الوقت ما يجعل برنامج التدريب أكثر فاعلية؛
 - تنمية قيم الولاء والانتماء لدى جميع العاملين عند مشاركتهم في الاجتماعات باعتبارهم يمثلون أساس قيام المنظمة والفريق.

(1) يوسف عبد الإلاه أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات، دراسة إستطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والإستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون، بغداد، 2016، ص ص 307، 308.

خلاصة الفصل

بعد كل المعلومات التي قدمناها، تظل الحقيقة أن العمل في فرق جماعية يعتمد على ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ عبر فترة طويلة من الزمن والنجاح في تحقيق الأهداف المسطر لها. والنجاح هنا لا يعني التمكن من نظرية ما، بل النجاح يجمع بين الحس السليم و مستويات عالية من التدريب و المثابرة، و بذلك يمكن من خلال القيادة الفعالة بناء فريق ناجح قوي و فعال يستطيع التغلب على المشاكل و الصعوبات و حلها، وتساعدهم أيضا على التغلب على نزعاتهم الطبيعية التي تحول دون الثقة والاختلاف و الالتزام و التركيز على النتائج، و هذا ما يمكننا رؤيته تطبيقيا في الفصل الموالي الذي يتحدث عن دور القيادة في تفعيل فرق العمل.

III. دراسة حالة في الشركة الإفريقية للزجاج

و ميناء "جن جن" بجيجل

1.III تقديم المؤسستين محل الدراسة

2.III الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

3.III عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

تمهيد

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة و التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية و فرق العمل من الناحية التطبيقية قمنا بإسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

و عليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم المؤسستين محل الدراسة و الثاني لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

أما المبحث الثالث فنتناول فيه عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان بعد تفرغ إجابات أفراد العينة ثم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة على إشكالية الدراسة و تقديم التوصيات المناسبة.

1.III تقديم المؤسستين محل الدراسة

سنقدم في هذا المبحث كل من الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة ميناء "جن جن"، من خلال نبذة مختصرة عن نشأة كل مؤسسة و أهميتها و أهدافها و تنظيمها.

1.1.III تقديم الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل

من أجل إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة سوف يتم التطرق إلى مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج، و التعريف بالشركة، ثم عرض و شرح الهيكل التنظيمي للشركة.

1.1.1.III مراحل تطور المؤسسة الإفريقية للزجاج - جيجل

تعد المؤسسة الإفريقية للزجاج شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم، وهي فرع تابع للمجمع الصناعي للزجاج و المواد الكاشطة الذي ينتمي بدوره إلى المؤسسة القابضة. و تقوم بإنتاج الزجاج بمختلف أنواعه (المسطح، الأمني والسائل)، و هي شركة كغيرها من الشركات تهدف إلى البقاء و الاستمرارية. و يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسة زمنيا إلى ثلاث مراحل هي:

◀ **مرحلة النشأة (1982):** في السبعينيات أبرم عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية و الشركة الفرنسية "TECNIP". و تم إنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س سنة 1982 من زجاج البناء الشفاف و 44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، و تم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين 1982-1986 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية و انطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987. خلال مدة الإنجاز تتابعت ثلاث مؤسسات وطنية على أشغال الإنجاز و هي:

1982-1984 إنجاز شركة SNIC

1984-1986 متابعة أشغال شركة EDIC

◀ **مرحلة التوسع 1987-1996:** تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من

الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في:

- إنجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني (زجاج السيارات أمامي خلفي و جانبي مقاوم، زجاج مصفح) انطلقت بالإنتاج في 1992 و أنجزت من طرف شركة فنلندية.

- مشروع الزجاج السائل: هدفه إنجاز وحدة بثلاثة خطوط إنتاجية للزجاج المطبوع بطاقة إنتاج 900 ألف وحدة، الأجر الزجاجي بطاقة إنتاج تقدر بـ 15 ألف طن سنويا.

- مشروع سيليكات الصودا: أمام ضعف الموارد المالية و المبيعات قامت المديرية بتغيير خط إنتاج الآجر الزجاجي و خط مشروع (H28) و تهيئتها لإنتاج مادة سيليكات الصودا المطلوبة بكثرة في السوق.

- مشروع الزجاج الحراري: نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % مع وجود التجهيزات والآلات بالمصنع، لم ينطلق لأسباب مالية و تجارية أيضا. هذا المشروع كان موجها لإنتاج الأواني المنزلية مصابيح السيارات و الزجاج المضغوط.

◀ **المرحلة الثالثة بعد سنة 1997:** دخلت المؤسسة (الشركة) التي أصبحت تعرف باسم (AFRICAVER) "الشركة الإفريقية للزجاج في المرحلة الثالثة للتحويل في إطار سياسة إعادة الهيكلة للقطاع الصناعي لتصبح شركة قائمة بحد ذاتها.

III.2.1.1 أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

تقع المؤسسة الإفريقية للزجاج في شمال مدينة جيجل تبعد عنها بمسافة 17 كلم عن مطار عباس فرحات وغربها عن دائرة الطاهير بمسافة 2،5 كلم و 6 كلم عن ميناء "جن جن" و محطة SNTF كما تقدر مساحة المؤسسة ب 17 هكتار، كما بلغت اليد العاملة بها عام 1995 إلى 600 عامل لتتقلص عام 2000 إلى 420 عامل.

العمل بها متواصل 24 ساعة دون انقطاع و يكون بواسطة ثلاث مجموعات كل مجموعة تعمل 8 ساعات أما المواد التي تدخل في صناعة الزجاج فهي: الرمل من محجرة العوانة، الدولوميت من عين مليلة، السلفات و الجبس، 20 % من بقايا الزجاج الكالكير من الخروب، كربونات الصوديوم مستوردة الفحم من عنابة.

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات الصناعة الكهرومنزلية وتبرز أهمية المؤسسة بصفة عامة و صناعة الزجاج بصفة خاصة فيما يلي:

- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل؛
- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى؛

- تشكيلة منتجات المؤسسة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية المؤسسة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، شركات التنظيف (هانكل).

و تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية... إلخ؛
- مواكبة التطور التكنولوجي، و العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية؛
- تحسين رأس مال الشركة و خلق التوازن بين المصاريف و الإيرادات؛
- تحسين المنتج و تطويره، و توسيع الاستثمارات و تجديدها إن أمكن و المحافظة على مناصب الشغل.

2.1.1.III دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

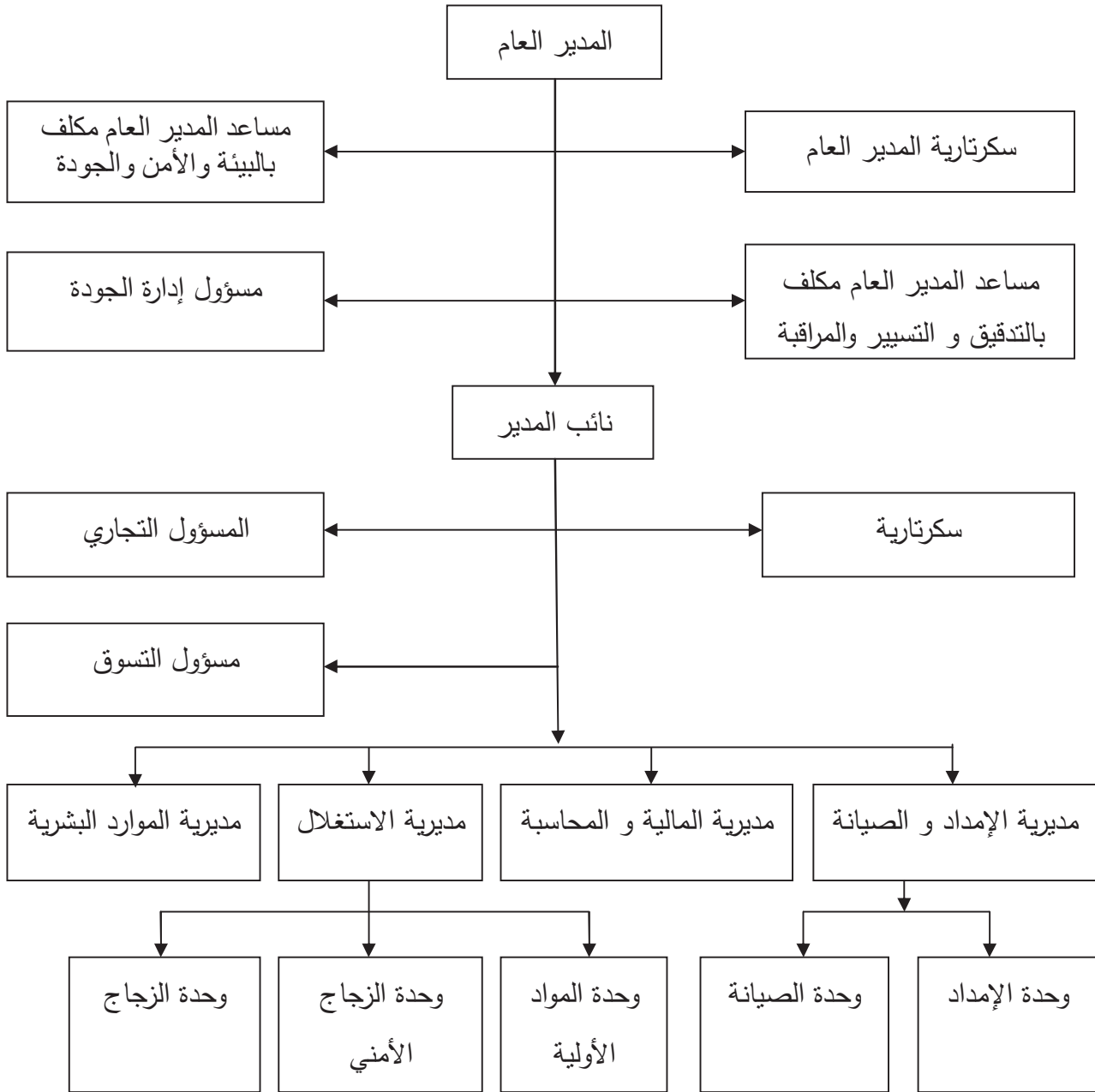
تضم المؤسسة خمس مديريات رئيسية (انظر الشكل رقم 02) هي:

❖ **المديرية العامة:** و تتمثل في:

- **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع مصالح المؤسسة ويأتي على رأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا. و تتجلى مهامه في:
 - إجراء الصفقات مع الموردين المحليين و الأجانب؛
 - تمثيل المؤسسة في المحافل و المناسبات الدولية؛
 - إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
 - تطبيق إستراتيجية المؤسسة و سياستها.
- **السكرتارية:** وهي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية: ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف، تحرير المراسلات، استقبال و تحويل المكالمات الخاصة بالمدير العام، استقبال البريد الخاص بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة:** يشارك و يساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة.
- **مساعد المدير المكلف بالبيئة والأمن والجودة:** تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج و النمو.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو مسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية يتولى مهام منها إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة، و التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و تطبيق نظام الجودة.
- **محقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير و مدى تطبيقها باستمرار.

- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير المؤسسة بالتنسيق مع المدير العام.
- **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات.
- **مسؤول التجارة:** يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع و التسويق.
- **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق و المنافسة و الأسعار، كما يحضر التظاهرات التجارية من أجل التعريف بمنتجات المؤسسة و كسب زبائن جدد.
- ❖ **مديرية الإمداد و الصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد و المشتريات، و قسم الصيانة.
- القسم الأول:** يقوم بشراء المواد وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة و النقل.
- القسم الثاني:** ينقسم إلى فرعين يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات و العتاد، إضافة إلى تسيير المخزونات.
- ❖ **مديرية المالية و المحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية و أيضا مراقبة التسيير. و تتمثل مهامها في:
 - الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛
 - الإشراف على عمليات المحاسبة و إعداد التقارير الشهرية و تحليلها؛
 - توفير اللوازم المالية و الإدارية.
- ❖ **مديرية الاستغلال:** و هي تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كمايلي:
 - وحدة الزجاج السائل: و ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص؛
 - وحدة الزجاج الأمني: يتشكل من فرعين هما فرع ال زجاج المورق وفرع الزجاج المنقوع ؛
 - وحدة معالجة و إنتاج المواد الأولية : هي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل و التصفية و كذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج.
- ❖ **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة المؤسسة بخصوص شؤون الموظفين و العمال و تتمثل مهامها في:
 - الإشراف على تطبيق سياسة الموارد البشرية المؤسسة المتمثلة في التوظيف، التكوين و الأجر؛
 - متابعة و تسيير كل ما له صلة بالموارد البشري و المهني للمؤسسة و يتمثل ذلك أساسا في تسيير المستخدمين و وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة و من جهة أخرى إعداد الأجور و تصنيف مناصب العمل وفق الاتفاقية الداخلية و التشريعات المعمول بها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة.

2.1.III تقديم مؤسسة ميناء " جن جن "

تم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة ميناء " جن جن " بجيجل و التعرف على موقعها الجغرافي، ثم معرفة الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية، ثم التعرف على دور المؤسسة و أهدافها.

III.1.2.1.1. نشأة و تعريف ميناء " جن جن "

بعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء " جن جن " من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 84 / 173 المؤرخ في 1984/07/21 م، حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأسمالها حوالي 35 مليون دينار جزائري.

بدأت أشغال بناء ميناء جن-جن بجيجل في 09 /11/ 1984 م، و انتهت في أواخر سنة 1999 م، و قد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها " CON DOTTE "، و قد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 5,2 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية.

المؤسسة المينائية " جن جن " هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر 4.000.000.000 دج، إضافة إلى الفرص الكبير للاستثمار المتاحة والمتوفرة للميناء، ومن أهم العمليات التي تتم على مستواه هي استيراد السيارات حيث نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص هذا النشاط، كما أن له موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس و جبل طارق.

يقع ميناء " جن جن " على الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم و 370 كلم عن الجزائر العاصمة، 140 كلم عن مدينة قسنطينة و 2 كلم عن مطار فرحات عباس، 40 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، و 900 كلم من حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتارا، و يحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية و فوقية تتمثل فيما يلي:

- **المنشآت القاعدية:** يتكون ميناء " جن جن " من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000 م و طول السد الشرقي 900 متر

و يحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة.

- **المنشآت الفوقية:** تتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء، و هي كالاتي:

- **العمارات:** و تضم العمارات الإدارية جميع مباني الميناء إضافة إلى مقر الجمارك و شرطة المرور و الحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس.

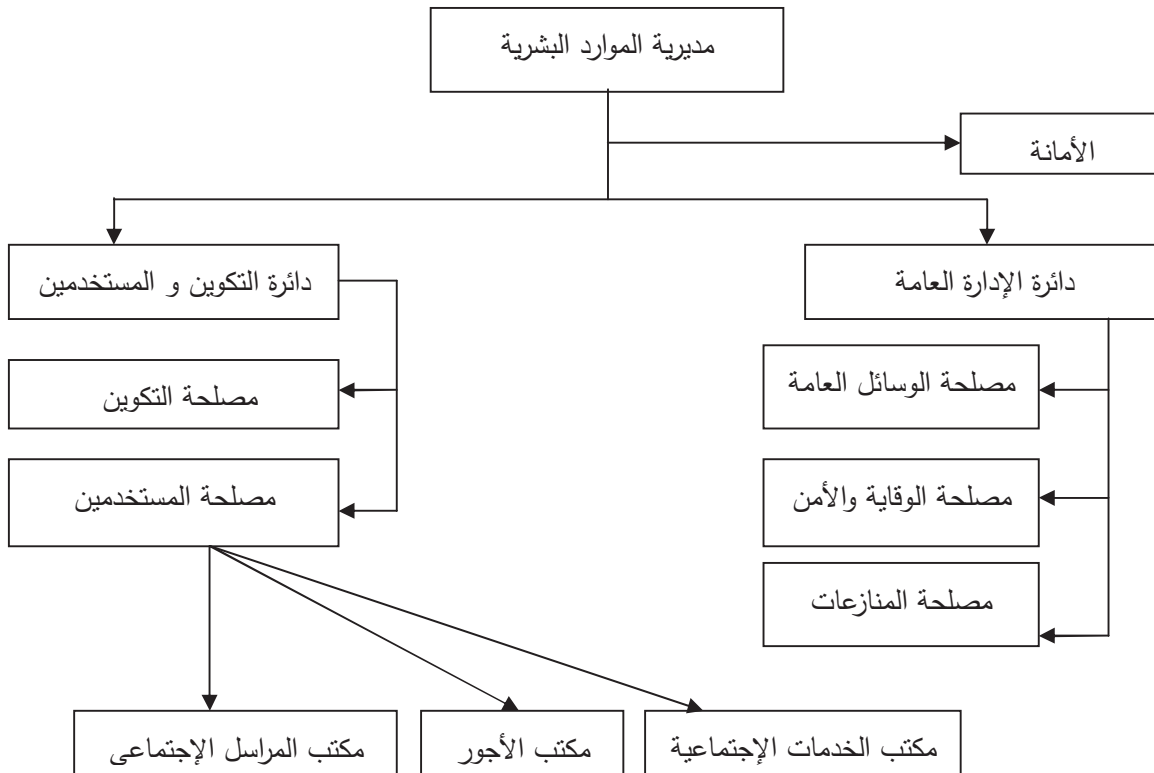
- **المستودعات:** تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية مساحة كل واحدة منها 1000 م²، كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز بالرصيف الغربي غير المبعد ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م²، إضافة إلى احتوائها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.

-التجهيزات: تتمثل في عتاد السلع من عربات رافعة من مختلف الحمولات و عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية، و أروقة ناقلة حبوب تنقل 150 طنا/الساعة، و أخرى 250 طن/الساعة، رافعات ناقلة قوتها 65 طنا و أخرى 90 طنا.

III.2.1.2.2.1 الهيكـل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن"

يوضح الشكل التالي الهيكـل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية على مستوى ميناء "جن جن":

الشكل رقم (03): الهيكـل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بميناء "جن جن".

و فيما يلي شرح للهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن":

أ. دائرة الإدارة العامة:

- مكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛
 - مكلفة بنظافة والأمن؛
 - مكلفة بحفظ الأرشيف؛
 - مكلفة بحفظ الاحتياطي لموازم، المكتب، قطع الغيار... الخ؛
 - مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم ميمات العمال، واستقبال المكلفين بالمهمات.
- وتنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح:

◀ **مصلحة الوسائل العامة : تعمل على:**

- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث لوازم المكتب وتجهيزاته؛
- تأمين الاحتياجات والاحتياطات للمؤسسة؛
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة؛

◀ **مصلحة الوقاية و الأمن: تعمل على:**

- السهر على الأمن والنظافة داخل الحرم المينائي؛
- اقتراح خطط النظافة و الأمن؛
- السهر على السير الحسن لوسائل العمل.

◀ **مصلحة المنازعات: و مهامها:**

- إعطاء قوانين بخصوص التسيير الإداري العادي للعامل؛
- تمثيل المؤسسة أمام مفتشية العمل؛
- البحث وجمع الوثائق اللازمة للقضايا وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية في ما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.

ب. **دائرة تكوين و المستخدمين: و هي مقسمة إلى مصلحتين:**

◀ **مصلحة التكوين: من مهامها ما يلي:**

- المشاركة في وضع السياسات الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة؛
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من خلال:

- اختيار الأفراد المراد تكوينهم؛
- إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين؛
- إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصححة؛
- مراقبة و تتبع التكوين و متابعة ملفات التكوين؛
- تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين.

◀ **مصلحة المستخدمين: تتمثل مهام رئيس مصلحة المستخدمين فيما يلي:**

- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين والعمل على متابعة حركة المستخدمين وإعادة الوثائق الضرورية المتعلقة بهم؛
- السهر على تنفيذ القوانين التشريعية المتعلقة بالعمل، وضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة؛
- القيام بمهمة توظيف المستخدمين؛

- إعداد الأجور طبقا لمنصوص القانونية، والقيام بإعداد تصريحات الأجور؛
- القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسار المهني؛
- و يتفرع عن مصلحة المستخدمين ثلاثة مكاتب كالتالي:
- **مكتب الخدمات الاجتماعية:** وتتمثل مهامه في:
 - التعامل مع الهيئات المساهمة في إعداد ميزانية خاصة بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة؛
 - إعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الاجتماعية؛
 - التأمين والمراقبة والتفتيش؛
 - إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- **مكتب الأجور:** ومن مهامه:
 - إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال، وإعداد قوائم الأجور؛
 - إعداد التصريحات الخاصة بالأجور (الضمان الاجتماعي)؛
 - إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.
- **مكتب المراسل الاجتماعي:** من مهامه:
 - استلام شهادات العجز عن العمل؛
 - فتح دفتر بتدوين العطل المرضية أو حوادث العمل؛
 - استلام أوراق العلاج وإعداد الملفات بالتعويضات اليومية ومصاريف العلاج؛
 - استلام الأوراق الخاصة بالضمان الاجتماعي من مصالح الضمان الاجتماعي؛
 - إعداد التصريحات بحوادث العمل؛
 - تمثيل المؤسسة لدى مصالح الضمان الاجتماعي؛
 - استلام مبالغ التعويضات الخاصة بالعمال من مصالح الضمان الاجتماعي.

III.3.2.1. دور مؤسسة ميناء " جن جن " و أهدافها

- يتمثل دور الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي:
- الاتصال بطاقم البخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛
 - المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وظيفية الدخول إلى الميناء ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد البخرة بضابط مينائي وبالسحابات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث؛

- تسهر على حماية البضائع من التلف و السرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛
- التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية؛ وحراسة البضائع ليلا ونهار لحين استلامها؛
- كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين؛
- المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق وغيرها للبواخر الداخلة من و الى الميناء؛
- تسيير موانئ الصيد البحري بولاية جيجل (ميناء زيامة، ميناء جيجل، بالإضافة إلى خدمات أخرى متنوعة).

و تهدف مؤسسة ميناء جن-جن لتحقيق أهداف داخلية و أهداف خارجية:

← الأهداف الداخلية:

- الريح: أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.
- النمو: أي زيادة أرس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى؛
- الزيادة في حجم التعاملات؛
- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بيا؛
- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

← الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي و توفير العملة الصعبة؛
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا؛
- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهاما شديدا.

2.III الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة.

1.2.III عينة و أدوات الدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على مجتمع و عينة الدراسة، و الأداة المستخدمة في جمع البيانات و مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

1.1.2.III مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا من جميع العمال بالمؤسستين محل الدراسة، الشركة الإفريقية للزجاج و ميناء "جن جن".
اخترنا عينة ملائمة (قصدية) مكونة من 80 مفردة من عمال المؤسستين محل الدراسة، و قمنا بتوزيع 80 استمارة تم استرجاعها جميعا أي بنسبة 100%. و الجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة:

الجدول رقم(03): الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة

النسبة%	التوزيع التكراري	الاستبانة
100	80	الاستبانات الموزعة
100	80	الاستبانات المسترجعة
100	80	الاستبانات الكلية

المصدر: إعداد الطالبتين.

2.1.2.III تقديم أدوات جمع البيانات

استعملنا لجمع المعلومات أدوات تتمثل في سجلات و وثائق المؤسسات المدروسة و الاستبيان.

أ. السجلات و الوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات و الوثائق كمصدر لجمع المعلومات و البيانات الضرورية خاصة المتعلقة بما يلي:

- بيانات حول موقع و نشأة و تطور المؤسسات محل الدراسة؛
- بيانات حول العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة؛
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة و أهم المصالح و الأقسام الموجودة بها.

ب. الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة و بأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه وسيلة أو أداة لجمع المعلومات و الحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية

و استطلاعات رأي الأفراد". كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة.⁽¹⁾

و في دراستنا هذه قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة. إذ بعد الاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث و الاستعانة بأراء و مقترحات الأساتذة، اعتمدنا على استبيان مغلق تم تصميمه كما يلي (الملحق رقم 01):

- المحور الأول: يتضمن معلومات حول الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة و تشمل: الجنس، العمر، الخبرة المهنية و المستوى التعليمي.

- المحور الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بالمهارات القيادية و عددها 26 مقسمة حسب الابعاد التالية:

• البعد الأول: مهارات اتخاذ القرار يتضمن العبارات من 1 إلى 5؛

• البعد الثاني: مهارات الاتصال يتضمن العبارات من 6 إلى 10؛

• البعد الثالث: مهارات التحفيز يتضمن العبارات من 11 إلى 16؛

• البعد الرابع: مهارات إدارة الصراع يتضمن العبارات من 17 إلى 21؛

• البعد الخامس: مهارات إدارة الاجتماعات يتضمن العبارات من 22 إلى 26.

- المحور الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بفرق العمل و يضم 7 عبارات من 27 إلى 33.

و قد استخدم مقياس ليكارت المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني و الثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): توزيع درجات سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540. (بتصرف)

III.3.1.2 أدوات المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة و هذا بعد فحصها و تبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، و قد تم

⁽¹⁾ منور أوسرير و رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و إدارة الاعمال، ط1، المكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011 ص 81.

تحليل البيانات المجمعّة و حساب النتائج باستخدام الطبعة 20 من برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (Statistical Package For Social Sciences) و الذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS).

و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- **المدى:** استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0,8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول رقم(05): توزيع الفئات في سلم ليكرت

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 540.

- **التكرارات و النسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة، و كذا معرفة تكرار إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان
- **الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد العينة، و العكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. **معامل ارتباط بيرسون:** استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه و ذلك لتقدير الاتساق الداخلي و بين درجة كل بعد و درجة المحور الذي ينتمي إليه و بين المحاور لتقييم الصدق البنائي لأداة الدراسة، و كذا معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات.
- **ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

- اختبار تحليل التباين (One way Anova): تم استخدامه لاختبار تأثير فروق المتوسطات في اراء افراد العينة
- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة.

2.2.III اختبار الاستبيان و جودة البيانات

سنقوم أولا باختبار نوع البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، ثم اختبار الثبات و بعدها التأكد من صدق عبارات الاستبيان و أبعاده.

1.2.2.III اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجوروف- سمرنوف)(One Sample K-S)

اختبار "كولمجوروف- سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. و يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار(الملحق رقم 03):

الجدول رقم(06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

العنوان	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
كل المحاور	0.093	0.081

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة تساوي 0.081 و هي أكبر من القيمة المقدره إحصائيا و التي تساوي 0.05، و هذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا.

2.2.2.III اختبار ثبات الاستبيان

يوضح الجدول معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان و معامل الثبات الكلي (الملحق رقم 04).

الجدول رقم(07): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المهارات القيادية	26	0,925	ممتاز
فرق العمل	7	0,910	ممتاز
الثبات العام	33	0,937	ممتاز

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا- كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (المهارات القيادية) بلغ 92,5% وهي درجة ثبات ممتازة. أما معامل ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الثالث (فرق العمل) فقد بلغ 91,0% و هي أيضا درجة ثبات ممتازة. و بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 93,7 % ما يدل على أن أداة الدراسة تتميز بدرجة ثبات ممتازة .

III.2.2.3 اختبار صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري و البنائي.

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذة المشرفة و خمسة أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل(الملحق رقم 02)، و على ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان و إجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة و واضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان.

❖ صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه في كل محور (الملحق رقم 05).

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول في محور المهارات القيادية: مهارات اتخاذ القرار

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يمتلك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات المتعلقة بالقرار.	0,641**	0,000
02	يعمل القائد مع المرؤوسين (العمال) لجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة.	0,749**	0,000
03	يستفيد القائد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل.	0,819**	0,000
04	يشرك القائد المرؤوسين في إيجاد الحلول الممكنة.	0,838**	0,000
05	يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.	0,735**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن: معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ و أنها تتراوح بين 0,641 و 0,838. ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الأول و أنها صالحة لقياس مهارات اتخاذ القرار.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني في محور المهارات القيادية: مهارات الاتصال

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات الاتصال

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	يختار القائد وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة العمل المطلوب من المرؤوسين (العمال).	0,712**	0,000
07	يحرص القائد على الاتصال السريع مع المرؤوسين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.	0,845**	0,000
08	يتجنب القائد وسائل الاتصال لتقليدية (كالرسائل الكتابية...) التي تعرقل إنجاز العمل في الوقت المناسب.	0,874**	0,000
09	يختار القائد وسيلة الاتصال المناسبة التي تسهل فهم الرسالة من طرف المرؤوسين.	0,838**	0,000
10	يحرص القائد على إرسال رسائل واضحة لضمان وصول المعلومات إلى المرؤوسين.	0,816**	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن: معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ و أنها تتراوح بين 0,712 و 0,874. ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثاني و أنها صالحة لقياس مهارات الاتصال.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث في محور المهارات القيادية: مهارات التحفيز

الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد مهارات التحفيز

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	يحرص القائد على تعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه.	0,714**	0,000
12	يقدم القائد عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين.	0,665**	0,000
13	يمنح القائد حوافز مادية للمرؤوسين لرفع كفاءة أدائهم.	0,460**	0,000
14	يحرص القائد على مكافأة الأداء المتميز لتحفيز المرؤوسين.	0,592**	0,000
15	يحرص القائد على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين.	0,757**	0,000
16	عندما يخطئ المرؤوس يقوم القائد بتوجيهه نحو الصواب بلطف.	0,599**	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن: معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ و أنها تتراوح بين 0,460 و 0,757. ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الثالث و أنها صالحة لقياس مهارات التحفيز.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع في محور المهارات القيادية: مهارات إدارة الصراع

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات لبعدها مهارات إدارة الصراع

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يساعد القائد المرؤوسين على حل النزاعات التي تنشأ بينهم.	0,767**	0,000
18	يقنع القائد الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع.	0,784**	0,000
19	يهتم القائد بشكاوى الأطراف المتنازعة.	0,740**	0,000
20	يشجع القائد سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.	0,778**	0,000
21	يركز القائد عند حدوث نزاعات على الحقائق وليس على الأشخاص و العواطف.	0,713**	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن: معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ و أنها تتراوح بين 0,710 و 0,784. ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الرابع و أنها صالحة لقياس مهارات إدارة الصراع.

◀ الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس في محور المهارات القيادية: إدارة الاجتماعات

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات لبعدها مهارات إدارة الاجتماعات

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	يتمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش حتى لا يخرج الاجتماع عن أهدافه.	0,808**	0,000
23	بإمكان القائد إدارة نقاش إيجابي حتى لو كان المرؤوسين يختلفون معه في الرأي.	0,835**	0,000
24	يحرص القائد على توفير جو ملائم للنقاش أثناء الاجتماع.	0,876**	0,000
25	يشجع القائد المرؤوسين على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع.	0,713**	0,000
26	يتجنب القائد تضييع الوقت أثناء الاجتماعات.	0,578**	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن: معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وأنها تتراوح بين 0,713 و 0,876. ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات البعد الخامس و أنها صالحة لقياس مهارات إدارة الاجتماعات.

◀ الصدق الداخلي لعبارات محور فرق العمل

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات محور فرق العمل

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	تسود الثقة في العلاقات بين أعضاء فريق العمل.	0,783**	0,000
28	يتعاون أعضاء فريق العمل في إنجاز أهداف الفريق.	0,790**	0,000
29	يسود التوافق والانسجام بين أعضاء فريق العمل.	0,826**	0,000
30	يساعد أعضاء فريق العمل في نشر روح إيجابية في الفريق.	0,846**	0,000
31	يدعم أعضاء فريق العمل بعضهم البعض في حل مشكلات العمل.	0,829**	0,000
32	يقبل أعضاء فريق العمل بتقديم تنازلات للحفاظ على روح الفريق.	0,732**	0,000
33	يقدم أعضاء فريق العمل مصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية.	0,859**	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (فرق العمل) و الدرجة الكلية لعبارات المحور، حيث يلاحظ أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.05 و أن معاملات الارتباط موجبة و تتراوح بين 0,732 و 0,859. ما يدل على أن العبارات صالحة لقياس فرق العمل و تحديدا المناخ السائد فيها.

❖ الصدق البنائي للاستبيان

يتم حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد و الدرجة الكلية للمحور الأول و كذا حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور و الدرجة الكلية للاستبيان. (الملحق رقم 06)

الجدول رقم (14): الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: المهارات القيادية

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	مهارات اتخاذ القرار	0,714**	0,000
02	مهارات الاتصال	0,747**	0,000
03	مهارات التحفيز	0,877**	0,000
04	مهارات إدارة الصراع	0,878**	0,000

0,000	0,794 **	مهارات إدارة الاجتماعات	05
-------	----------	-------------------------	----

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ و أنها تتراوح بين 0,714 و 0,878. ما يدل على وجود اتساق قوي و أن الأبعاد صالحة لقياس المهارات القيادية.

الجدول رقم (15): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	المهارات القيادية	0,972 **	0,000
02	فرق العمل	0,733 **	0,000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور و الدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان حيث أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 كما أن معاملات الارتباط موجبة و تتراوح بين 0.733 و 0.972. ما يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بين محاور الاستبيان و الدرجة الكلية لعباراته و هذا يعني أن محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية تطبيقه و استخدامه.

3.III عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الاستبيان، بدءا بالبيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ثم تحليل عبارات الاستبيان، وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

1.3.III عرض و تحليل نتائج الاستبيان

سنقوم في هذا الجزء بعرض و تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان التي تشمل البيانات الشخصية و الوظيفية و كذلك عبارات محور المهارات القيادية و محور فرق العمل.

1.1.3.III البيانات الشخصية و الوظيفية

تتضمن الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة: الجنس، العمر، الخبرة المهنية و المستوى التعليمي. (الملحق رقم 07)

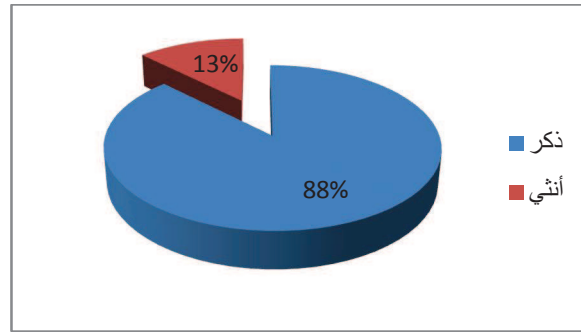
← الجنس

الجدول رقم(16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	70	87,5
أنثى	10	12,5
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الجدول و الشكل أن أغلب افراد عينة الدراسة ذكور بنسبة 87.5% و هذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة و التي تتطلب أكثر الخصائص الفيزيولوجية للذكور.

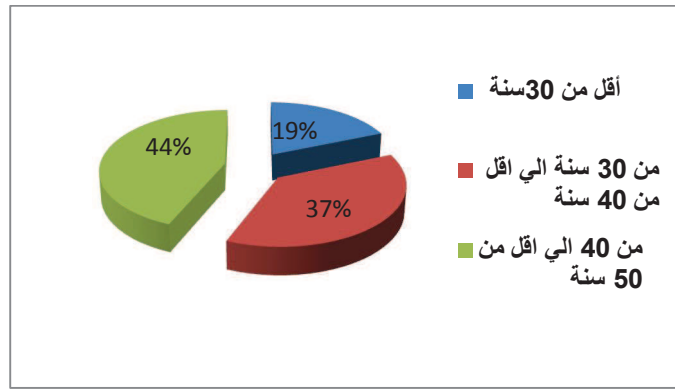
◀ العمر

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	15	18,8
من 30 سنة إلى 40 سنة	30	37,5
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	35	43,8
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الجدول و الشكل أن أفراد العينة اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة يمثلون أكبر نسبة ب 43,8% تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 37,5% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 18,8%. و عليه يمكن القول بأن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب بنسبة 56,3%.

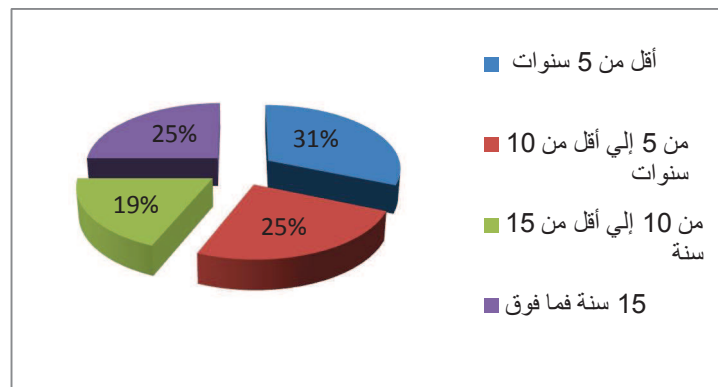
◀ الخبرة المهنية

الجدول رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	25	31,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	25
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	18,8
15 سنة فما فوق	20	25
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الجدول والشكل أن ما نسبته 31,3% من أفراد العينة لديهم أقدمية أو خبرة في مجال العمل تقل عن 5 سنوات تليها الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات والفئة بخبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 25% ثم الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 18,8%، و تدل هذه النسب على أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة في العمل بالمؤسستين ويعرفون كيفية سير العمل.

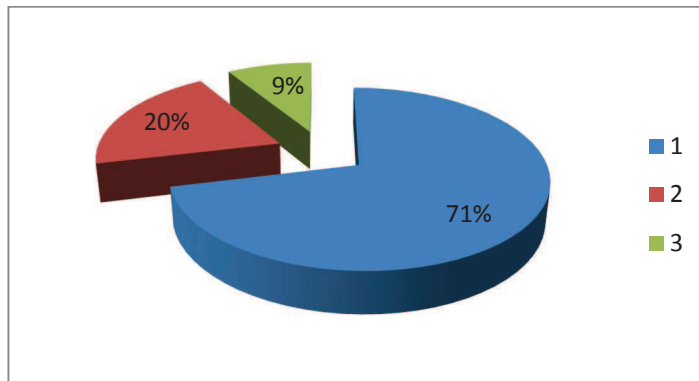
المستوى التعليمي

الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية%
ثانوي أو أقل	57	71,3
جامعي	16	20
دراسات عليا	7	8,8
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على برمجية EXCEL.

نلاحظ من الجدول و الشكل أن غالبية أفراد العينة يقل مستواهم التعليمي عن الجامعي (ثانوي أو أقل) بنسبة 71,3%، وأن 20% منهم يحملون شهادات جامعية في التدرج، في حين 8,80% يحملون شهادات جامعية عليا. و يمكن تفسير هذه النتيجة بسيطرة الأعمال التي لا تتطلب تأهيلا علميا جامعيًا على المهن و الوظائف الموجودة في المؤسستين.

III . 3. 1. 2 بيانات المحور الثاني: المهارات القيادية

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حول مدى توفر المهارات القيادية لدى الرؤساء (الملحق رقم 08).

البعد الأول: مهارات اتخاذ القرار

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الأول

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
01	ت	04	16	5	50	05	3,45	1,042	2	مرتفعة	
	%	05	20	6,3	62,5	6,3					
02	ت	04	16	04	49	07	3,49	1,067	1	مرتفعة	
	%	05	20	05	61,3	8,8					
03	ت	09	22	07	37	05	3,09	1,203	4	متوسطة	
	%	11,3	27,5	8,8	46,3	6,3					
04	ت	08	14	06	43	09	3,39	1,196	3	متوسطة	
	%	10	17,5	7,5	53,8	11,3					
05	ت	11	42	01	19	07	2,61	1,238	5	متوسطة	
	%	13,8	52,5	1,3	23,8	8,8					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					3,2050	0,86740			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد المتعلق بمهارات اتخاذ القرار بلغ 3,205 بدرجة موافقة متوسطة. و بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,867 و هو أقل من 1، ما يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره 3,49 و انحراف معياري 1,067. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على أن قادتهم يعملون معهم لجمع المعلومات اللازمة حول المشكلات التي يواجهونها في العمل.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي 3,45 و انحراف 1,042. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على أن قادتهم يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشكلات عند اتخاذ القرار.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي 3,39 و انحراف 1,196. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على أن قادتهم يشركونهم في إيجاد الحلول الممكنة لمشكلات العمل.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 3,09 و انحراف معياري 1,196. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن قادتهم يحرصون على الاستفادة من خبراتهم كمروسين في تحليل البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي 2,61 و انحراف معياري 1,238. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن قادتهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات.

◀ البعد الثاني: مهارات الاتصال

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
06	ت	08	25	06	36	05	3,06	1,194	5	متوسطة	
	%	10	31,3	7,5	45	6,3					
07	ت	-	28	-	42	10	3,43	1,100	2	مرتفعة	
	%	-	35	-	52,5	12,5					
08	ت	02	29	02	36	11	3,31	1,176	4	متوسطة	
	%	2,5	36,3	2,5	45	13,8					
09	ت	02	25	02	46	05	3,34	1,067	3	متوسطة	
	%	2,5	31,3	2,5	57,5	6,3					
10	ت	-	21	04	50	05	3,49	0,955	1	مرتفعة	
	%	-	26,3	05	62,5	6,3					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					3,3250	0,89577			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد المتعلق بمهارات الاتصال بلغ 3,325 بدرجة موافقة متوسطة، و قدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0,895، و هو أقل من 1، وهذا معناه عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد و تحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 3,49 وانحراف معياري 1,100. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على حرص القادة على إرسال رسائل واضحة لضمان وصول المعلومات إلى المرؤوسين.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 3,43 و انحراف 1,042. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على أن القائد يحرص على الاتصال السريع مع المرؤوسين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي 3,34 و انحراف 1,067. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على أن قادتهم يختارون وسيلة الاتصال المناسبة التي تسهل فهم الرسالة من طرف المرؤوسين.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي 3,31 و انحراف معياري 1,176. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على أن القادة يتجنبون وسائل الاتصال التقليدية (كالرسائل الكتابية...) التي تعرقل إنجاز العمل في الوقت المناسب.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي 3,01 و انحراف معياري 1,994. ما يعني أن أفراد العينة وافقوا بدرجة متوسطة على اختيار القائد لوسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة العمل المطلوب من المرؤوسين (العمال).

◀ البعد الثالث: مهارات التحفيز

الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
11	ت	05	35	07	31	02	2,88	1,084	3	متوسطة	
	%	6,3	43,3	8,8	38,8	2,5					
12	ت	09	27	03	35	06	3,03	1,242	2	متوسطة	
	%	11,3	33,8	3,8	43,8	7,5					
13	ت	40	38	2	-	-	1,53	0,551	5	منخفضة جدا	
	%	50	47,5	2,5	-	-					
14	ت	50	28	02	-	-	1,40	0,542	6	منخفضة جدا	
	%	62,5	35	2,5	-	-					
15	ت	12	38	02	24	04	2,63	1,205	4	متوسطة	
	%	15	47,5	2,5	30	05					
16	ت	14	16	05	36	09	3,13	1,344	1	متوسطة	
	%	17,5	20	6,3	45	11,3					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					2,4292	0,64836			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد المتعلق بمهارات التحفيز بلغ 2.429 بدرجة موافقة متوسطة، و بلغ الانحراف المعياري الكلي 0,648، و هو أقل من 1 الصحيح ما معناه عدم نشئت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد و تحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره 3,13 و انحراف معياري 1,344. وهذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القائد يقوم بتوجيه المرؤوس نحو الصواب بلطف عندما يخطئ.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 3,03 و انحراف 1,242. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن قادتهم يقدمون عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي 2,88 و انحراف معياري 1,084. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القائد يحرص على تعزيز الثقة بينه و بين مرؤوسيه.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي 2,63 و انحراف معياري 1,205. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القائد يحرص على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 1,53 و انحراف معياري 0,551. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة منخفضة جدا على منح القادة حوافز مادية للمرؤوسين لرفع كفاءة أدائهم.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي 1,40 و انحراف معياري 0,542. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة منخفضة جدا على أن القادة يحرصون على مكافأة الأداء المتميز لتحفيز المرؤوسين.

◀ البعد الرابع: مهارات إدارة الصراع

الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
17	ت	12	23	-	32	13	3,14	1,394	3	متوسطة
	%	15	28,8	-	40	16,3				
18	ت	02	28	07	34	09	3,25	1,131	2	متوسطة
	%	2,5	35	8,8	42,5	11,3				

متوسطة	5	1,018	3,05	03	34	07	36	-	ت	19
				3,8	42,5	8,8	45	-	%	
متوسطة	4	1,162	3,13	05	39	02	29	05	ت	20
				6,3	48,8	2,5	36,3	6,3	%	
متوسطة	1	1,401	3,39	17	36	-	15	12	ت	21
				21,3	45	-	18,8	15	%	
		0,92224	3,1900	المتوسط الكلي والانحراف الكلي						

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد المتعلق بمهارات إدارة الصراع بلغ 3,190 بدرجة موافقة متوسطة على مضمون عبارات هذا البعد، و قدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0,922 و هو أقل من 1 الصحيح ما معناه عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد و تحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره 3,39 و انحراف معياري 1,401. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن قادتهم يركزون على الحقائق عند حدوث نزاعات و ليس على الأشخاص و العواطف.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي 3,25 و انحراف معياري 1,131. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القائد يعمل لإقناع الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي 3,14 و انحراف معياري 1,394. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القائد يساعد المرؤوسين على حل النزاعات التي تنشأ بينهم.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي 3,13 و انحراف معياري 1,162. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة أن قادتهم يشجعون سياسة الأخذ و العطاء للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتنازعة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي 3,05 و انحراف معياري 1,018. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القادة يهتمون بشكاوى الأطراف المتنازعة.

◀ البعد الخامس: مهارات إدارة الاجتماعات

الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
22	ت	10	15	-	42	13	3,41	1,309	2	مرتفعة	
	%	12,5	18,8	-	52,5	16,3					
23	ت	16	27	01	30	06	2,79	1,338	4	متوسطة	
	%	20	33,8	1,3	37,5	7,5					
24	ت	14	19	01	41	05	3,05	1,311	3	متوسطة	
	%	17,5	23,8	1,3	51,3	6,3					
25	ت	28	28	01	22	01	2,25	1,238	5	منخفضة	
	%	35	35	1,3	27,5	1,3					
26	ت	4	11	-	47	18	3,80	1,095	1	مرتفعة	
	%	05	13,8	-	58,8	22,5					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					3,0600	0,96752			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد المتعلق بمهارات إدارة الاجتماعات بلغ 3,060 بدرجة موافقة متوسطة على مضمون عبارات هذا البعد، و قدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0,967 و هو أقل من 1 الصحيح ما معناه عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد و تحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره 3,80 و انحراف معياري 1,095. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن رؤسائهم يتجنبون تضييع الوقت أثناء الاجتماعات.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي 3,41 و انحراف معياري 1,309. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن قادتهم يتمتعون بالقدرة على ضبط النقاش حتى لا يخرج الاجتماع عن أهدافه.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي 3,05 و انحراف معياري 1,311. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على حرص قادتهم على توفير جو ملائم للنقاش أثناء الاجتماع.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي 2,79 و انحراف معياري 1,338. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على قدرة قادتهم على إدارة نقاش إيجابي حتى لو كان المرؤوسون يختلفون معهم في الرأي.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي 2,25 و انحراف معياري 1,238. و هذا يعني موافقة أفراد العينة بدرجة منخفضة على أن قاداتهم يشجعونهم على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع.

III . 3.1. 3 بيانات المحور الثالث: فرق العمل

فيما يلي نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل (الملحق رقم 09).

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
27	ت	04	19	04	39	14	3,50	1,180	4	مرتفعة	
	%	05	23,8	05	48,8	17,5					
28	ت	02	04	-	54	20	4,08	0,823	1	مرتفعة	
	%	2,5	05	-	67,5	25					
29	ت	02	14	03	45	16	3,74	1,052	2	مرتفعة	
	%	2,5	17,5	3,8	56,3	20					
30	ت	01	21	07	40	11	3,49	1,067	5	مرتفعة	
	%	1,3	26,3	8,8	50	13,8					
31	ت	05	11	-	50	14	3,71	1,105	3	مرتفعة	
	%	6,3	13,8	-	62,5	17,5					
32	ت	-	24	07	39	10	3,44	1,054	6	مرتفعة	
	%	-	30	8,8	48,8	12,5					
33	ت	15	23	12	23	07	2,80	1,287	7	متوسطة	
	%	18,8	28,8	15	28,8	8,8					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					3,5357	0,87696			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث بلغ 3.535 و هو يدل على درجة موافقة مرتفعة على مضمون عبارات هذا البعد، و قدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.876 و هو أقل من 1 الصحيح ما معناه عدم تشتت إجابات أفراد العينة. و يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد و تحليلها بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدره 4,08 و انحراف معياري 0,823. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن أعضاء فريق العمل يتعاونون في إنجاز أهداف الفريق.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي 3,74 و انحراف معياري 1,052. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن التوافق و الانسجام يسود بين أعضاء فرق العمل.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي 3,71 و انحراف 1,105. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على دعمهم لبعضهم البعض في حل مشكلات العمل في إطار فرق العمل.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي 3,50 و انحراف معياري 1,180. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن العلاقات بين أعضاء فريق العمل تسودها الثقة.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي 3,49 و انحراف معياري 1,067. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن أعضاء فريق العمل يساعدون في نشر روح إيجابية في الفريق.
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي 3,44 و انحراف معياري 1,054. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أن أعضاء فريق العمل يقبلون بتقديم تنازلات للحفاظ على روح الفريق.
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي 2,80 و انحراف معياري 1,287. ما يعني موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أنهم يقدمون مصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية.

III.2.3 اختبار فرضيات الدراسة

- نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية الأولى و الثانية باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T-test) اعتمادا على قاعدة القرار التالية (قيمة t المحسوبة بالقيمة المطلقة):
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، و مستوى المعنوية sig أصغر من 0,05، نقبل الفرضية البديلة H_1 .
 - إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية، و مستوى المعنوية sig أصغر من 0,05. نقبل الفرضية H_0 .

III.1.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن: مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $(\alpha= 0.05)$.
- لاختبار هذه الفرضية سنختبر فرضياتها الفرعية المتعلقة بأبعاد محور المهارات القيادية (الملحق رقم 10).

◀ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أن:

H_1 : مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية
مهارات اتخاذ القرار	3,205	0,867	2,114	1.99	0,038
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 2,114 و هي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و مستوى المعنوية أقل من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية H_1 التي تنص على أن مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

← اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن:

مستوى مهارات الاتصال لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية
مهارات الاتصال	3,325	0,895	3,245	1.99	0,002
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,245 و هي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و مستوى المعنوية أقل من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية H_1 التي تنص على أن مستوى مهارات الاتصال لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

← اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أن:

مستوى مهارات التحفيز لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم(28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية
مهارات التحفيز	2,429	0,648	-7,875	1.99	0,000
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي بالقيمة المطلقة |7.875| و هي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و القيمة الاحتمالية أصغر من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى مهارات التحفيز لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

← اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أن:

مستوى مهارات إدارة الصراع لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم(29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية
مهارات إدارة الصراع	3,190	0,922	1,843	1.99	0,069
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 1,843 و هي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نرفض الفرضية التي تنص على أن مستوى مهارات إدارة الصراع لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة متوسط من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه:

مستوى مهارات إدارة الاجتماعات لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم(30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية
مهارات إدارة الاجتماعات	3,060	0,967	0,555	1.99	0,581
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 1,843 و هي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أن مستوى مهارات إدارة الاجتماعات لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

و عليه سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

H_0 : مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
المهارات القيادية	3,018	0,682	0,239	0,811
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$				

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول، أن قيمة t المحسوبة تساوي 0,239 و هي أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و مستوى المعنوية أكبر من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية H_0 أي أن مستوى

المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة منخفض من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

III.2.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص على أنه: يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة مناخ إيجابي من وجهة نظر العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). (الملحق رقم 11)

H_0 : لا يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، مناخ إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، مناخ إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم(32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	مستوى المعنوية	القرار
مناخ فرق العمل	5,464	1.99	0.000	H_1
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$		DF=N-1=79		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن قيمة t المحسوبة تساوي 5,464 و هي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,99، و مستوى المعنوية أقل من 0,05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل الفرضية H_1 التي تنص على أنه يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، مناخ إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

III.3.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية سنختبر فرضياتها الفرعية المتعلقة بأبعاد محور المهارات القيادية (الملحق رقم 12). و سنعمد قاعدة القرار التالية:

إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل أو تساوي 0.05 و كان معامل الارتباط بالقيمة المطلقة محصورا بين 0,00 و 0,49 نقول أن علاقة الارتباط ضعيفة، و بين 0,50 و 0,69 نقول أنها متوسطة، و بين 0,70 و 1,0 نقول أنها قوية. أما إشارة معامل الارتباط فتشير إلى اتجاه العلاقة.

← اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم(33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات إتخاذ القرار	0.377	0.373	0.139	3.550	0.001
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.373 و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة بين مهارات اتخاذ القرار و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.139، ما يعني أن مهارات اتخاذ القرار تساهم بنسبة 13.9 % في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

← اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم(34): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات الاتصال	0.269	0.275	0.076	2.527	0.014
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.275 و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة بين مهارات الاتصال و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.076، ما يعني أن مهارات الاتصال تساهم بنسبة 7.6 % في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم(35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات التحفيز	0.547	0.404	0.163	3.903	0.000
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 40.4 و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و ضعيفة بين مهارات التحفيز و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.163، ما يعني أن مهارات التحفيز تساهم بنسبة 16.3% في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم(36): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات إدارة الصراع	0.491	0.516	0.266	5.321	0.000
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.516 و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة بين مهارات إدارة الصراع و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.266، ما يعني أن مهارات إدارة الصراع تساهم بنسبة 26.6% في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الجدول رقم(37): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
مهارات إدارة الاجتماعات	0.564	0.622	0.387	7.022	0.000
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.622 و هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة بين مهارات إدارة الاجتماعات و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.387، ما يعني أن مهارات إدارة الاجتماعات تساهم بنسبة 38.7 % في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. و عليه سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

H₁: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0.710	0.553	0.306	5.860	0.000
درجة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.553 و هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة و متوسطة بين المهارات القيادية و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. أما معامل التحديد فبلغ 0.306، ما يعني أن المهارات القيادية تساهم بنسبة 30.6 % في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة.

III.4.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: فروق المتوسطات حول المهارات القيادية

تنص هذه الفرضية أنه: تختلف آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول مهارات رؤسائهم في قيادة فرق العمل، تبعاً لخصائصهم الشخصية و الوظيفية، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس نظراً لاحتوائه على خيارين للإجابة فقط. أما بقية المتغيرات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (الملحق رقم 13). و سنعمد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية **H₀**.

- إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية **H₁**.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(39): معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	70	2.990	0.700	-0.957	1.323	0.253
أنثى	10	3.211	0.525			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.253 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(40): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
المهارات القيادية	داخل المجموعات	0.206	2	0.103	0.216	0.806
	خارج المجموعات	36.602	77	0.475		
	المجموع	36.808	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.806 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية، يعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(41): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
المهارات القيادية	داخل المجموعات	3.915	3	1.305	3.015	0.035
	خارج المجموعات	32.893	76	0.433		
	المجموع	36.808	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.035 و هو أقل من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_1 أي يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

و لمعرفة الفئة التي تكمن فيها هذه الفروق تم اعتماد اختبار "Tukey" (انظر الملحق رقم 15).

الجدول رقم(42): نتائج المقارنة البعدية للمتوسطات بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

الفئات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فما فوق
أقل من 5 سنوات	-	0.981	0.083	0.989
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.981	-	0.048	1.000
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.083	0.048	0.593	0.055
15 سنة فما فوق	0.9+89	1.000	0.055	-

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أن القيمة الاحتمالية لنتيجة المقارنة بين متوسط فئة الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و متوسط الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خبرة أصغر من 0.05، ما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. و عليه يوجد فرق بين آراء الفئتين حول المهارات القيادية و هو لصالح الفئة التي تملك خبرة 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، حيث نلاحظ أن فرق المتوسطات موجب و يقدر بـ 0.593 بمعنى متوسط هذه الفئة أكبر من متوسط الفئة التي تملك خبرة 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(43): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
المهارات القيادية	داخل المجموعات	1.988	2	0.994	2.198	0.118
	خارج المجموعات	34.820	77	0.452		
	المجموع	36.808	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.118 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

و عليه نستخلص وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء تبعاً للخبرة المهنية للعامل.

III.5.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: فروق المتوسطات حول فرق العمل

تنص هذه الفرضية أنه: تختلف آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول المناخ السائد في فرق العمل، تبعاً لخصائصهم الشخصية و الوظيفية، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. (الملحق رقم 14)

◀ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(44): معنوية الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة F	مستوى المعنوية
ذكر	70	3.502	0.924	-0.908	5.032	0.028
أنثى	10	3.771	0.363			

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.028 و هو أقل من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_1 أي يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. و يلاحظ أن هذا الفرق لصالح فئة الإناث حيث المتوسط الحسابي يساوي 3.771 و هو أكبر منه لدى فئة الذكور.

◀ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم(45): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
فرق العمل	داخل المجموعات	1.978	2	0.988	1.296	0.280
	خارج المجموعات	58.777	77	0.763		
	المجموع	60.755	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.28 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(46): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
فرق العمل	داخل المجموعات	1.179	3	0.393	0.501	0.683
	خارج المجموعات	59.576	76	0.784		
	المجموع	60.755	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.501 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

H_0 : لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق في آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(47): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
فرق العمل	داخل المجموعات	1.005	2	0.503	0.648	0.526
	خارج المجموعات	59.750	77	0.776		
	المجموع	60.755	79	-		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية يساوي 0.526 و هو أكبر من 0.05، و بالتالي حسب قاعدة القرار نقبل H_0 أي لا يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

و عليه نستخلص وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل بين الإناث و الذكور.

الخلاصة

حاولنا في الفصل التطبيقي دراسة طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر عينة مكونة من 80 عاملا في الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة ميناء "جن جن" باستخدام استبيان صمم بناء على الدراسات السابقة في الموضوع. و قد استخدمنا في معالجة و تحليل البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة بدءا باختبار جودة البيانات ثم صدق و ثبات الاستبيان وصولا إلى تحليل إجابات أفراد العينة و انتهاء باختبار فرضيات الدراسة لاستخلاص نتائج مفيدة قدر الإمكان.

الخاتمة العامة

بدأ الاهتمام بالقيادة منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة، إذ ساهمت كل منها في إثراء الرصيد المعرفي الإنساني حول الموضوع. و في الوقت المعاصر أصبحت القيادة موضوعا مثيرا للنقاشو الجدل لدى الباحثين و المنظرين، حيث نجد عدة مداخل لتفسير القيادة تتمثل أساسا في المدخل الفريديو الموقفي والسلوكي. أما على مستوى الممارسات فقد أصبحت مفتاحا أساسيا لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة و التغيير المستمر في بيئة الأعمال.

لذا تعمل منظمات الأعمال على استقطابو توظيف أفراد يملكون مهاراتهم لقيادة الآخرين بنجاح و تدريب موظفيها على هذه المهارات من خلال الممارسة اليومية للعمل أو من خلال الدورات التدريبية. و رغم الاتفاق على أهمية القيادة و المهارات القيادية و الأدوار المطلوبة من القائد إلا أن القادة يختلفون في ممارستها باختلاف النمط الذي يختارونه تبعا لعدة عوامل تتعلق بهم و بمرووسيتهم و بالبيئة المحيطة.

و دائما و في سياق مواكبة التطورات البيئية طورت هذه المنظمات أساليب العمل، و تبنت بشكل متزايد فرق العمل نظرا لانعكاساتها الإيجابية على مستوى الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي. حيث أثبتت الدراسات و الممارسات فائدة فرق العمل و اهتمت بالبحث في كيفية معالجة المشكلات الخاصة بها من أجل تحسين المناخ السائد بين الأعضاء و تفعيل أدائها.

و لعل مهارات القائد في فريق العمل تعتبر من العوامل المساهمة في ذلك، لذا فقد هدفت دراستنا إلى توضيح هذه المساهمة و إثباتها من خلال الدراسة الميدانية لوجهة نظر عينة من العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج و مؤسسة ميناء "جن جن" بولاية جيجل.

1. نتائج الدراسة النظرية

يمكن إيجاز أهم النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لكسب تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- المهارات القيادية هي الأدوات و السلوكات و القدرات التي يحتاجها الشخص ليكون ناجحا في تحفيز و توجيه الآخرين، و إقناعهم برؤية أو هدف ما و خلق الالتزام لديهم، و أكثر من ذلك القدرة على مساعدة الآخرين؛
- ينبغي أن تتوجه قيادة فريق العمل نحو إشباع احتياجاته بهدف وحييد هو تحقيق الفعالية؛

- ينبغي أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة و حل مشكلات العمل الجماعي، و تقييم أدائها من أجل التكيف و التطور. و استخدامه للمهارات المناسبة سيساعده في تحقيق أقصى فعالية ممكنة داخل الفريق؛
- إن القائد الكُفء هو الذي يمكنه غرس الثقة و روح الجماعة في الفريق و المساهمة في نمو المنظمة من خلال تحسين أداء الفريق؛
- يصنع القائد الجيد القرارات بناء على المعلومات الواردة من أعضاء الفريق، كما يسهل توافق المجموعة على القرار و يتدخل لاتخاذ القرار عندما يعجز الفريق عن الاختيار بين عدة بدائل؛
- يشجع قائد الفريق الاتصالات المفتوحة و يبني علاقات جيدة بين أعضاء الفريق، حتى يعملوا بنجاح و يتعلموا من بعضهم؛
- يعرف القائد الجيد كيف يحفز و يشجع أعضاء الفريق ليقدموا أفضل ما لديهم من خلال التقدير و الإشادة و المدح لمن يستحق، و النقد البناء و المواجهة بطريقة إيجابية إذا تطلب الأمر ذلك؛
- تساهم مهارات قائد الفريق في إدارة الصراع في خلق بيئة عمل بحد أدنى من الصراعات عن طريق إرساء علاقة إيجابية بين العاملين، و الموضوعية في التعامل مع الأطراف المتنازعة؛
- القائد الجيد هو الذي يمكنه تسهيل اجتماع أعضاء الفريق و مساهمتهم في النقاش إيجابيا و الاستماع إلى جميع الآراء دون الخروج عن الموضوع و إضاعة الوقت.

2. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة ($\bar{x} = 3.20$) على توفر مهارات اتخاذ القرار لدى رؤسائهم خاصة من حيث مشاركتهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلات التي يواجهونها في العمل و امتلاكهم للمهارات اللازمة لحل المشكلات عند اتخاذ القرار. في حين كانت آراؤهم أقل إيجابية حول قيام الرؤساء بمشاركتهم في اتخاذ القرار، إذ أجاب أغلبهم (66.3%) بعدم الموافقة على ذلك؛
- وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة ($\bar{x} = 3.32$) على توفر مهارات الاتصال لدى رؤسائهم و كانت آراؤهم أكثر إيجابية حول حرص قادتهم على إرسال رسائل واضحة لضمان وصول المعلومات إليهم و الاتصال السريع مع المرؤوسين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب. في حين كانت أقل إيجابية فيما يتعلق باختيار القادة لوسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة العمل المطلوب و التي تسهل فهم الرسائل و كذا تجنب وسائل الاتصال التقليدية التي تعرقل إنجاز العمل في الوقت المناسب؛

- وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة ($\bar{x} = 2.42$) على توفر مهارات التحفيز لدى رؤسائهم خاصة ما يتعلق بتوجيه القائد للمرؤوس نحو الصواب بلطف عندما يخطئ، وتقديم عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين. و كانت أقل إيجابية حول حرص القادة على تعزيز الثقة بينهم و بين المرؤوسين و خلق جو من التنافس بين هؤلاء. في حين كانت الآراء سلبية حول حرص القادة على مكافأة الأداء المتميز لتحفيز المرؤوسين و تقديم حوافز مادية لرفع كفاءة أدائهم؛
- وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة ($\bar{x} = 3.19$) على توفر مهارات إدارة الصراع لدى رؤسائهم حيث رأوا أنهم يركزون على الحقائق عند حدوث نزاعات و ليس على الأشخاص و العواطف، و أنهم يعملون لإقناع الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع. و السلوك الذي حصل على أقل نسبة موافقة (46.3%) من طرف أفراد العينة هو اهتمام القادة بشكاوى الأطراف المتنازعة؛
- وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة ($\bar{x} = 3.06$) على توفر مهارات إدارة الاجتماعات لدى رؤسائهم حيث كانت آراؤهم إيجابية فيما يتعلق بقدرة القادة على تجنب تضييع الوقت أثناء الاجتماعاتو ضبط النقاش حتى لا يخرج الاجتماع عن أهدافه. و كانت أقل إيجابية حول حرص قادتهم على توفير جو ملائم للنقاش أثناء الاجتماعات و قدرتهم على إدارة نقاش إيجابي حتى لو كان المرؤوسون يختلفون معهم في الرأي. في حين كانت الآراء سلبية فيما يتعلق بتشجيعهم للمرؤوسين على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع بنسبة عدم موافقة قدرها 46.3%؛
- كانت آراء أفراد العينة إيجابية بدرجة موافقة مرتفعة ($\bar{x} = 3.53$) حول وجود مناخ إيجابي في فرق العمل في مؤسساتهم، من حيث تعاونهم في إنجاز أهداف الفريق و سيادة التوافق والانسجام بينهم و كذا دعمهم لبعضهم البعض في حل مشكلات العمل في إطار الفريق، إضافة إلى وجود علاقات ثقة بين أعضاء فرق العملو مساهمتهم في نشر روح إيجابية في الفريق و قبولهم تقديم تنازلات للحفاظ على روح الفريق. في حين كانت آراؤهم أقل إيجابية فيما يتعلق بتقديمهم لمصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية؛
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن مستوى مهارات الاتصال و اتخاذ القرار و التحفيز لدى الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. في حين أن مستوى مهارات إدارة الصراع و الاجتماعات متوسط . و أن مستوى المهارات القيادية عموما متوسط؛
- يسود فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، مناخ إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حسب نتائج اختبار الفرضيات؛

- توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.55$) بين المهارات القيادية و فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة. حيث تساهم المهارات القيادية بنسبة 30.6% في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل و الباقي يعود إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. و يمكن تفصيل النتيجة حسب الفرضيات الفرعية كما يلي:
 - ◀ توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.37$) بين مهارات اتخاذ القرار و فرق العمل، حيث تساهم هذه المهارات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة 13.9%؛
 - ◀ توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.27$) بين مهارات الاتصال و فرق العمل، حيث تساهم هذه المهارات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة 7.6%؛
 - ◀ توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.40$) بين مهارات التحفيز و فرق العمل، حيث تساهم هذه المهارات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة 16.3%؛
 - ◀ توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.51$) بين مهارات إدارة الصراع و فرق العمل، حيث تساهم هذه المهارات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة 26.6%؛
 - ◀ توجد علاقة ارتباط موجبة ($r = 0.62$) بين مهارات إدارة الاجتماعات و فرق العمل، حيث تساهم هذه المهارات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل بنسبة 38.7%؛
- تساهم مهارات إدارة الصراع و الاجتماعات في إرساء مناخ إيجابي في فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، بنسبة أكبر من مهارات التحفيز و اتخاذ القرار و الاتصال من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين؛
- يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة حول المهارات القيادية لدى الرؤساء عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ تبعاً للخبرة المهنية للعامل و تحديداً بين الفئة التي تملك خبرة 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و الفئة التي تملك خبرة 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث آراء الفئة الأولى أكثر إيجابية بفرق متوسطات قدره 0.593؛
- يوجد فرق في آراء أفراد العينة حول المناخ السائد في فرق العمل، يعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$. حيث آراء فئة الإناث أكثر إيجابية من الذكور بفرق متوسطات قدره 0.269؛

3. توصيات الدراسة

- بعد الاطلاع على نتائج التحليل و اختبار الفرضيات يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - ضرورة تدريب الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة لاكتساب المهارات القيادية خاصة مهارات إدارة الصراع و الاجتماعات

- العمل على تطوير أسلوب العمل في فرق و الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية السائدة لدى العاملين نحو العمل الجماعي؛
 - نشر ثقافة الجماعة في المؤسسة و تحفيز العاملين على تقديم مصلحة الفريق الذي يعملون فيه على مصالحهم الشخصية؛
 - ممارسة أساليب المشاركة في اتخاذ القرار في إطار فرق العمل، و الاستفادة من خبرات المرؤوسين في إيجاد البدائل و تحليلها من أجل اتخاذ القرار؛
 - استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان تدفق العمل في الوقت المناسب و اختيار الوسائل التي تناسب طبيعة العمل المطلوب إنجازه و قدرات المرؤوسين حتى تكون مفهومة؛
 - الحرص على تعزيز الثقة بين الرؤساء و مرؤوسيهـم و خلق جو من التنافس بين هؤلاء لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل و خلق الالتزام لديهم بأهداف الفريق و المنظمة؛
 - مكافأة الأفراد الذين يقدمون أداء متميزا لتشجيعهم على المواصلة في نفس المسار، و استخدام الحوافز المادية في ذلك؛
 - الاستماع إلى الأطراف المتنازعة و الاهتمام بشكاويهم لحل الصراعات بعدالة و موضوعية؛
 - مساعدة المرؤوسين في حل النزاعات و تشجيعهم على أسلوب الأخذ و العطاء للتوصل إلى حلول ترضي الجميع؛
 - السماح للمرؤوسين بطرح الأسئلة و التعبير عن آرائهم أثناء الاجتماعات و توفير جو ملائم للنقاش؛
 - التحلي بالموضوعية في إدارة النقاش و تقبل الآراء المخالفة للمرؤوسين.
- في الأخير نرجو أن يكون هذا البحث مقدمة لبحوث أخرى في الموضوع الذي يحمل آفاق كثيرة نذكر منها على سبيل المثال:
- الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية؛
 - أثر النمط القيادي على التعلم لدى العاملين؛
 - أثر التحفيز في فعالية فرق العمل؛
 - دور فرق العمل في تطبيق نظام الجودة؛
 - أثر التدريب في تحسين المهارات القيادية؛
 - أثر أساليب إدارة الصراع في تحسين مناخ فرق العمل؛
 - دور الثقافة التنظيمية في نشر ثقافة العمل الجماعي.

قائمة المراجع

❖ الكتب العلمية

- 01- إبراهيم عيد، علم النفس الإجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000 .
- 02- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة بدون دار نشر، القاهرة، 2005.
- 03- أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية و السلوكية: تدريبات و أنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
- 04- أحمد قوراية، فن القيادة الإدارية على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 05- باسم الحميري، مهارات قيادية، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
- 06- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
- 07- حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان 2005.
- 08- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 09- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة 1990.
- 11- خضير كاظم حمود الغريبات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن 2009.
- 12- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 13- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 14- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان، 2008.
- 15- سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 16- سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 17- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، القاهرة، 1986.
- 18- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
- 19- سماح رابح محمد، أسس علم النفس، الشركة المصرية للطباعة و النشر، القاهرة، 1992.
- 20- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008 .
- 23- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008 .
- 24- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 25- عبد البارى درة و محمود جودة، الأساسيات في علم الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، 2011.
- 26- عدنان يوسف العتوم، علم النفس الإجتماعي، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 27- عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008.
- 28- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.
- 29- علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، 2009 .
- 30- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 31- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 32- علي عياصرة، محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006.
- 33- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران، عمان، 2007.
- 34- فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 35- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، الطبعة الثالثة، دار روائع مجدلاوي عمان، 2003 .
- 36- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، بيروت، 2008.
- 37- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 38- ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار كندي، عمان، 2004.
- 39- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2005.
- 40- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004.
- 41- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 42- محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، دار الثقافة، عمان 2009.
- 43- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 44- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان 2005.
- 45- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
- 46- مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية القاهرة، بدون سنة نشر.
- 47- مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008.
- 48- منور أوسرير و رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و إدارة الاعمال، ط1 المكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011.
- 49- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009.
- 50- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء، عمان، 2006.
- 51- نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان، 2012.
- 52- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم و الثقافة، الأردن، 2006.

❖ المذكرات الجامعية

- 53- أحسن حيمر، عمار زين، تأثير القيادة على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015/2016.
- 54- أحمد محمد خميس السيدري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 55- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز قسم الإدارة العامة، جدة، 2009.
- 56- حسين مرضي الدوسري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
- 57- حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية و دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2016.
- 58- دريوش شهيناز، أثر الأنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 59- رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الإتصال الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2000.
- 60- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 61- صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2011.

- 62- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال جامعة البويرة، 2014/2015.
- 63- لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2015.
- 64- محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 65- محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في مجال تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 66- محمد عبد الله البقي، الإحتياجات التدريبية للقيادة الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007/2008.
- 67- مروى شايب الدرغ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2014/2015.
- 68- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإتصال الوطني المحافظات الجنوبية، دراسة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2014.

❖ المقالات العلمية

- 69- يوسف عبد الإله أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات - دراسة إستطلاعية لآراء مجتمع المدراء و معاونيهم و الإستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثامن و الأربعون، بغداد، 2016.

❖ المواقع الإلكترونية

- 70- إبراهيم أبو غزالة، خطوات الإدارة الناجحة، موضوع أكبر موقع عربي.
تم إسترجاعه في 2018/05/26، على الساعة 22:07، مقال منشور على الرابط:
http://mawdoo3.com/خطوات_الإدارة_الناجحة.
- 71- أحمد نبيل فرحات، فرق العمل المفهوم والأهمية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة.
تم إسترجاعه في 2018/05/19 مقال منشور على الرابط:
<https://hrdiscussion.com/hr1887.html>
- 72- سمر صالح، إدارة الأفراد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
تم إسترجاعه في 2018/05/25، على الساعة 17:21، مقال منشور على الرابط:
<https://hrdiscussion.com/hr31167.html>
- 73- نسيب شمس، من هو القائد؟ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقال منشور على الرابط:
<https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/9/28>

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: تسيير موارد بشرية

دور المهارات القيادية في تفعيل فرق العمل من وجهة نظر العاملين

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص "تسيير الموارد البشرية" في علوم التسيير يرجى منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق، و إبداء رأيكم بكل موضوعية عن كل عبارة من عباراته علما ان المعلومات المقدمة ستبقى سرية و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الطالبتين :

لعور ايمان

بوعصرية مريم

تعريف المهارات القيادية: هي تلك الأدوات و السلوكات و القدرات التي يحتاجها القائد حتى يكون قادرا على تحفيز وتوجيه الآخرين. والأكثر من ذلك تنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم الذاتية.

تعريف فرق العمل: مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة فيما بينهم، و يجمعهم هدف مشترك وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

ملاحظة: * ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأيك.

* الرجاء التأكد من الإجابة على كل الأسئلة.

المحور الاول : البيانات الشخصية.

الجنس : ذكر أنثى

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

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي

دراسات عليا

المحور الثاني: المهارات القيادية

ما رأيك في مدى توفر المهارات التالية في قائدك؟

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مهارات اتخاذ القرار	1					يمتلك القائد المهارات اللازمة لحل المشكلات عند اتخاذ القرار
	2					يعمل القائد مع المرؤوسين (العمال) لجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة
	3					يستفيد القائد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل
	4					يشرك القائد المرؤوسين في إيجاد الحلول الممكنة
	5					يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار
مهارات الاتصال	6					يختار القائد وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة العمل المطلوب من المرؤوسين (العمال)
	7					يحرص القائد على الاتصال السريع مع المرؤوسين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب
	8					يتجنب القائد وسائل الاتصال التقليدية (كالرسائل الكتابية...) التي تعرقل إنجاز العمل في الوقت المناسب
	9					يختار القائد وسيلة الاتصال المناسبة التي تسهل فهم الرسالة من طرف المرؤوسين
	10					يحرص القائد على إرسال رسائل واضحة لضمان وصول المعلومات إلى المرؤوسين
مهارات التحفيز	11					يحرص القائد على تعزيز الثقة بينه و بين مرؤوسيه
	12					يقدم القائد عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين
	13					يمنح القائد حوافز مادية للمرؤوسين لرفع كفاءة أدائهم
	14					يحرص القائد على مكافأة الأداء المتميز لتحفيز المرؤوسين
	15					يحرص القائد على خلق جو من التنافس بين المرؤوسين
	16					عندما يخطئ المرؤوس يقوم القائد بتوجيهه نحو الصواب بلطف

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يساعد القائد المرؤوسين على حل النزاعات التي تنشأ بينهم					
18	يقنع القائد الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع					
19	يهتم القائد بشكاوى الأطراف المتنازعة					
20	يشجع القائد سياسة الأخذ و العطاء للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف					
21	يركز القائد عند حدوث نزاعات على الحقائق و ليس على الأشخاص و العواطف					
22	يتمتع القائد بالقدرة على ضبط النقاش حتى لا يخرج الاجتماع عن أهدافه					
23	بإمكان القائد إدارة نقاش إيجابي حتى لو كان المرؤوسون يختلفون معه في الرأي					
24	يحرص القائد على توفير جو ملائم للنقاش أثناء الاجتماع					
25	يشجع القائد المرؤوسين على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائهم أثناء الاجتماع					
26	يتجنب القائد تضييع الوقت أثناء الاجتماعات					

مهارات إدارة الصراع

مهارات إدارة الاجتماعات

المحور الثالث: فرق العمل

ما رأيك في المناخ أو الجو السائد في فرق العمل التي تشارك فيها؟

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	تسود الثقة في العلاقات بين أعضاء فريق العمل					
28	يتعاون أعضاء فريق العمل في إنجاز أهداف الفريق					

					يسود التوافق و الانسجام بين أعضاء فريق العمل	29
					يساعد أعضاء فريق العمل في نشر روح إيجابية في الفريق	30
					يدعم أعضاء فريق العمل بعضهم البعض في حل مشكلات العمل	31
					يقبل أعضاء فريق العمل بتقديم تنازلات للحفاظ على روح الفريق	32
					يُقدّم أعضاء فريق العمل مصلحة الفريق على مصالحهم الشخصية	33

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الإسم واللقب
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عبد الوهاب برحال
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الشريف لعمارة
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سمير سالمى

الملحق رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
دور المهارات القيادية فرق العمل	,093	80	,081	,973	80	,085

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (04): اختبار ثبات الاستبيان

ثبات المحور الأول

Echelle : ثبات المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	26

ثبات المحور الثاني

Echelle : ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	7

الثبات العام

Echelle : الثبات العام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	33

الملحق رقم (05): اختبار صدق أداة الدراسة

اتساق بعد مهارات إتخاذ القرار

Corrélations

		مهارات_إتخاذ_القرار	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
مهارات_إتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	1	,614**	,749**	,819**	,838**	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
Q11	Corrélation de Pearson	,614**	1	,369**	,251*	,376**	,382**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,025	,001	,000
	N	80	80	80	80	80	80
Q12	Corrélation de Pearson	,749**	,369**	1	,617**	,544**	,327**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,003
	N	80	80	80	80	80	80
Q13	Corrélation de Pearson	,819**	,251*	,617**	1	,689**	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
Q14	Corrélation de Pearson	,838**	,376**	,544**	,689**	1	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
Q15	Corrélation de Pearson	,735**	,382**	,327**	,491**	,513**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اتساق بعد مهارات الإتصال

Corrélations

		مهارات_الإتصال	QC6	QC7	QC8	QC9	QC10
مهارات_الإتصال	Corrélacion de Pearson	1	,712**	,845**	,874**	,838**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QC6	Corrélacion de Pearson	,712**	1	,750**	,410**	,341**	,339**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,002
	N	80	80	80	80	80	80
QC7	Corrélacion de Pearson	,845**	,750**	1	,630**	,534**	,499**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QC8	Corrélacion de Pearson	,874**	,410**	,630**	1	,783**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QC9	Corrélacion de Pearson	,838**	,341**	,534**	,783**	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
QC10	Corrélacion de Pearson	,816**	,339**	,499**	,754**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اتساق بعد مهارات التحفيز

Corrélations

	مهارات التحفيز	QT11	QT12	QT13	QT14	QT15	QT16
مهارات_التحفيز	Corrélation de Pearson	1	,714**	,665**	,460**	,592**	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QT11	Corrélation de Pearson	,714**	1	,538**	,281*	,302**	,400**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,012	,007	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QT12	Corrélation de Pearson	,665**	,538**	1	,147	,154	,412**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,193	,172	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QT13	Corrélation de Pearson	,460**	,281*	,147	1	,645**	,224*
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,193		,000	,046
	N	80	80	80	80	80	80
QT14	Corrélation de Pearson	,592**	,302**	,154	,645**	1	,310**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,172	,000		,005
	N	80	80	80	80	80	80
QT15	Corrélation de Pearson	,757**	,400**	,412**	,224*	,310**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,046	,005	
	N	80	80	80	80	80	80
QT16	Corrélation de Pearson	,599**	,167	,074	,098	,382**	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,138	,515	,385	,000	,001
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اتساق بعد مهارات إدارة الصراع

Corrélations

	مهارات إدارة الصراع	QA17	QA18	QA19	QA20	QA21
مهارات_إدارة_الصراع	Corrélation de Pearson	1	,767**	,784**	,740**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
QA17	Corrélation de Pearson	,767**	1	,757**	,406**	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,029
	N	80	80	80	80	80
QA18	Corrélation de Pearson	,784**	,757**	1	,484**	,429**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,005
	N	80	80	80	80	80
QA19	Corrélation de Pearson	,740**	,406**	,484**	1	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
QA20	Corrélation de Pearson	,778**	,458**	,429**	,487**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80
QA21	Corrélation de Pearson	,713**	,245*	,314**	,510**	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,005	,000	,000
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اتساق بعد إدارة الاجتماعات

Corrélations

		مهارات إدارة الاجتماعات	QR22	QR23	QR24	QR25	QR26
مهارات إدارة الاجتماعات	Corrélation de Pearson	1	,808**	,835**	,876**	,713**	,578**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QR22	Corrélation de Pearson	,808**	1	,586**	,681**	,404**	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QR23	Corrélation de Pearson	,835**	,586**	1	,706**	,552**	,299**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,007
	N	80	80	80	80	80	80
QR24	Corrélation de Pearson	,876**	,681**	,706**	1	,530**	,395**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
QR25	Corrélation de Pearson	,713**	,404**	,552**	,530**	1	,224**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,046
	N	80	80	80	80	80	80
QR26	Corrélation de Pearson	,578**	,385**	,299**	,395**	,224**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,000	,046	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اتساق محور فرق العمل

Corrélations

		فرق العمل	QG27	QG28	QG29	QG30	QG31	QG32	QG33
فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,783**	,790**	,826**	,846**	,829**	,732**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG27	Corrélation de Pearson	,783**	1	,521**	,719**	,638**	,597**	,392**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG28	Corrélation de Pearson	,790**	,521**	1	,724**	,577**	,650**	,560**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG29	Corrélation de Pearson	,826**	,719**	,724**	1	,656**	,642**	,425**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG30	Corrélation de Pearson	,846**	,638**	,577**	,656**	1	,711**	,427**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG31	Corrélation de Pearson	,829**	,597**	,650**	,642**	,711**	1	,523**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG32	Corrélation de Pearson	,732**	,392**	,560**	,425**	,427**	,523**	1	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
QG33	Corrélation de Pearson	,859**	,534**	,564**	,559**	,754**	,591**	,803**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): الصديق البنائي

اتساق أبعاد المهارات القيادية

Corrélations

		المهارات القيادية	مهارات اتخاذ القرار	مهارات الإتصال	مهارات التحفيز	مهارات إدارة الصراع	مهارات إدارة الإجماعات
المهارات القيادية	Corrélation de Pearson	1	,714**	,747**	,877**	,878**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
مهارات اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,714**	1	,337**	,574**	,605**	,372**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000	,001
	N	80	80	80	80	80	80
مهارات الإتصال	Corrélation de Pearson	,747**	,337**	1	,624**	,521**	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
مهارات التحفيز	Corrélation de Pearson	,877**	,574**	,624**	1	,747**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
مهارات إدارة الصراع	Corrélation de Pearson	,878**	,605**	,521**	,747**	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
مهارات إدارة الإجماعات	Corrélation de Pearson	,794**	,372**	,515**	,610**	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اتساق المحورين

Corrélations

		المهارات القيادية	فرق العمل	دور المهارات القيادية فرق العمل
المهارات القيادية	Corrélation de Pearson	1	,553**	,972**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	80	80	80
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,553**	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	80	80	80
دور المهارات القيادية فرق العمل	Corrélation de Pearson	,972**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): البيانات الشخصية و الوظيفية

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	70	87,5	87,5	87,5
أنثى	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	15	18,8	18,8	18,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	37,5	37,5	56,3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	25	31,3	31,3	31,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	25,0	25,0	56,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	18,8	18,8	75,0
15 سنة فما فوق	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	57	71,3	71,3	71,3
جامعي	16	20,0	20,0	91,3
دراسات عليا	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): بيانات محور المهارات القيادية

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده مهارات إتخاذ القرار

Statistiques

	QI1	QI2	QI3	QI4	QI5	مهارات_إتخاذ_القرار
N Valide	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,45	3,49	3,09	3,39	2,61	3,2050
Ecart-type	1,042	1,067	1,203	1,196	1,238	,86740

Tableau de fréquences

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	16	20,0	20,0	25,0
محايد	5	6,3	6,3	31,3
موافق	50	62,5	62,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	16	20,0	20,0	25,0
محايد	4	5,0	5,0	30,0
موافق	49	61,3	61,3	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	11,3	11,3	11,3
غير موافق	22	27,5	27,5	38,8
محايد	7	8,8	8,8	47,5
موافق	37	46,3	46,3	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	14	17,5	17,5	27,5
محايد	6	7,5	7,5	35,0
موافق	43	53,8	53,8	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	13,8	13,8	13,8
غير موافق	42	52,5	52,5	66,3
محايد	1	1,3	1,3	67,5
موافق	19	23,8	23,8	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء مهارات الإتصال

Statistiques

		QC6	QC7	QC8	QC9	QC10	مهارات_الإتصال
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

QC6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	25	31,3	31,3	41,3
محايد	6	7,5	7,5	48,8
موافق	36	45,0	45,0	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QC7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	28	35,0	35,0	35,0
موافق	42	52,5	52,5	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QC8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	29	36,3	36,3	38,8
محايد	2	2,5	2,5	41,3
موافق	36	45,0	45,0	86,3
موافق بشدة	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QC9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	25	31,3	31,3	33,8
محايد	2	2,5	2,5	36,3
موافق	46	57,5	57,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QC10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	21	26,3	26,3	26,3
محايد	4	5,0	5,0	31,3
موافق	50	62,5	62,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مهارات التحفيز

Statistiques

	QT11	QT12	QT13	QT14	QT15	QT16	مهارات التحفيز
N Valide	80	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,88	3,03	1,53	1,40	2,63	3,13	2,4292
Ecart-type	1,084	1,242	,551	,542	1,205	1,344	,64836

Tableau de fréquences

QT11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	35	43,8	43,8	50,0
محايد	7	8,8	8,8	58,8
موافق	31	38,8	38,8	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QT12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	11,3	11,3	11,3
غير موافق	27	33,8	33,8	45,0
محايد	3	3,8	3,8	48,8
موافق	35	43,8	43,8	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QT13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	40	50,0	50,0	50,0
غير موافق	38	47,5	47,5	97,5
محايد	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QT14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	50	62,5	62,5	62,5
غير موافق	28	35,0	35,0	97,5
محايد	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QT15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	15,0	15,0	15,0
غير موافق	38	47,5	47,5	62,5
محايد	2	2,5	2,5	65,0
موافق	24	30,0	30,0	95,0
موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

QT16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	14	17,5	17,5	17,5
غير موافق	16	20,0	20,0	37,5
محايد	5	6,3	6,3	43,8
موافق	36	45,0	45,0	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبعده مهارات إدارة الصراع

Statistiques

	QA17	QA18	QA19	QA20	QA21	مهارات إدارة الصراع
N Valide	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,14	3,25	3,05	3,13	3,39	3,1900
Ecart-type	1,394	1,131	1,018	1,162	1,401	,92224

Tableau de fréquences

QA17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	15,0	15,0	15,0
غير موافق	23	28,8	28,8	43,8
موافق	32	40,0	40,0	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QA18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	28	35,0	35,0	37,5
محايد	7	8,8	8,8	46,3
موافق	34	42,5	42,5	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QA19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	36	45,0	45,0	45,0
محايد	7	8,8	8,8	53,8
موافق	34	42,5	42,5	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QA20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	29	36,3	36,3	42,5

محايد	2	2,5	2,5	45,0
موافق	39	48,8	48,8	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QA21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	15,0	15,0	15,0
غير موافق	15	18,8	18,8	33,8
موافق	36	45,0	45,0	78,8
موافق بشدة	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها مهارات إدارة الاجتماعات

Statistiques

	QR22	QR23	QR24	QR25	QR26	مهارات_إدارة_الاجتماعات
N Valide	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,41	2,79	3,05	2,25	3,80	3,0600
Ecart-type	1,309	1,338	1,311	1,238	1,095	,96752

Tableau de fréquences

QR22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	12,5	12,5	12,5
غير موافق	15	18,8	18,8	31,3
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QR23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	16	20,0	20,0	20,0
غير موافق	27	33,8	33,8	53,8
محايد	1	1,3	1,3	55,0
موافق	30	37,5	37,5	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QR24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	14	17,5	17,5	17,5
غير موافق	19	23,8	23,8	41,3
محايد	1	1,3	1,3	42,5
موافق	41	51,3	51,3	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QR25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	28	35,0	35,0	35,0
غير موافق	28	35,0	35,0	70,0
محايد	1	1,3	1,3	71,3
موافق	22	27,5	27,5	98,8
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QR26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	11	13,8	13,8	18,8
موافق	47	58,8	58,8	77,5
موافق بشدة	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): بيانات محور فرق العمل

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور فرق العمل

Statistiques

	QG27	QG28	QG29	QG30	QG31	QG32	QG33	فرق_العمل
N Valide	80	80	80	80	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,50	4,08	3,74	3,49	3,71	3,44	2,80	3,5357
Ecart-type	1,180	,823	1,052	1,067	1,105	1,054	1,287	,87696

Tableau de fréquences

QG27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	19	23,8	23,8	28,8
محايد	4	5,0	5,0	33,8
موافق	39	48,8	48,8	82,5
موافق بشدة	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	4	5,0	5,0	7,5
موافق	54	67,5	67,5	75,0
موافق بشدة	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	14	17,5	17,5	20,0
محايد	3	3,8	3,8	23,8

موافق	45	56,3	56,3	80,0
موافق بشدة	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	21	26,3	26,3	27,5
محايد	7	8,8	8,8	36,3
موافق	40	50,0	50,0	86,3
موافق بشدة	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	11	13,8	13,8	20,0
موافق	50	62,5	62,5	82,5
موافق بشدة	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	24	30,0	30,0	30,0
محايد	7	8,8	8,8	38,8
موافق	39	48,8	48,8	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

QG33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	15	18,8	18,8	18,8
غير موافق	23	28,8	28,8	47,5
محايد	12	15,0	15,0	62,5
موافق	23	28,8	28,8	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات_اتخاذ_القرار	80	3,2050	,86740	,09698

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مهارات_اتخاذ_القرار	2,114	79	,038	,20500	,0120	,3980

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات_الإتصال	80	3,3250	,89577	,10015

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مهارات_الإتصال	3,245	79	,002	,32500	,1257	,5243

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات_التحفيز	80	2,4292	,64836	,07249

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	

					Lower	Upper
مهارات_التحفيز	-7,875	79	,000	-,57083	-,7151	-,4265

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مهارات_إدارة_الإجتماعات	80	3,0600	,96752	,10817

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
مهارات_إدارة_الإجتماعات	,555	79	,581	,06000	-,1553	,2753

الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
مهارات_إدارة_الإجتماعات	80	3,0600	,96752	,10817

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
مهارات_إدارة_الإجتماعات	,555	79	,581	,06000	-,1553	,2753

الفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

مهارات_اتخاذ_القرار	80	3,2050	,86740	,09698
مهارات_الإتصال	80	3,3250	,89577	,10015
مهارات_التحفيز	80	2,4292	,64836	,07249
مهارات_إدارة_الصراع	80	3,1900	,92224	,10311
مهارات_إدارة_الإجتماعات	80	3,0600	,96752	,10817

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
مهارات_اتخاذ_القرار	2,114	79	,038	,20500	,0120
مهارات_الإتصال	3,245	79	,002	,32500	,1257
مهارات_التحفيز	-7,875	79	,000	-,57083	-,7151
مهارات_إدارة_الصراع	1,843	79	,069	,19000	-,0152
مهارات_إدارة_الإجتماعات	,555	79	,581	,06000	-,1553

One-Sample Test

	Test Value = 3	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Upper	
مهارات_اتخاذ_القرار	,3980	
مهارات_الإتصال	,5243	
مهارات_التحفيز	-,4265	
مهارات_إدارة_الصراع	,3952	
مهارات_إدارة_الإجتماعات	,2753	

الملحق رقم (11): الفرضية الرئيسية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

فرق_العمل	80	3,5357	,87696	,09805
-----------	----	--------	--------	--------

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
فرق_العمل	5,464	79	,000	,53571	,3406	,7309

الملحق رقم (12): الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,128	,81887

a. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,453	1	8,453	12,605	,001 ^b
	Résidu	52,303	78	,671		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,327	,353		6,601	,000
	مهارات_اتخاذ_القرار	,377	,106	,373	3,550	,001

a. Variable dépendante : فرق_العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,275 ^a	,076	,064	,84851

a. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_الإتصال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,597	1	4,597	6,386	,014 ^b
	Résidu	56,158	78	,720		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_الإتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,640	,367		7,197	,000
	مهارات_الإتصال	,269	,107	,275	2,527	,014

a. Variable dépendante : فرق_العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,404 ^a	,163	,153	,80726

a. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,925	1	9,925	15,230	,000 ^b
	Résidu	50,830	78	,652		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), مهارات_التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,208	,352		6,271	,000
	مهارات_التحفيز	,547	,140	,404	3,903	,000

a. Variable dépendante : فرق_العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,516 ^a	,266	,257	,75597

a. Valeurs prédites : (constantes), مهارات إدارة الصراع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,179	1	16,179	28,311	,000 ^b
	Résidu	44,576	78	,571		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), مهارات إدارة الصراع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,970	,306		6,437	,000
	مهارات إدارة الصراع	,491	,092	,516	5,321	,000

a. Variable dépendante : فرق العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,387	,379	,69083

a. Valeurs prédites : (constantes), مهارات إدارة الاجتماعات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	23,530	1	23,530	49,303	,000 ^b
	Résidu	37,225	78	,477		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), مهارات إدارة الاجتماعات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,810	,258		7,023	,000
	مهارات إدارة الاجتماعات	,564	,080	,622	7,022	,000

a. Variable dépendante : فرق العمل

الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

1	المهارات_القيادية ^b	Entrée
---	--------------------------------	--------

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 ^a	,306	,297	,73540

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارات_القيادية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,572	1	18,572	34,341	,000 ^b
	Résidu	42,183	78	,541		
	Total	60,755	79			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارات_القيادية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,392	,375		3,711	,000
	المهارات_القيادية	,710	,121	,553	5,860	,000

a. Variable dépendante : فرق_العمل

الملحق رقم(13): اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (الفروق في الآراء حول المهارات القيادية)

فروق الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	70	2,9907	,70088	,08377
المهارات_القيادية أنثى	10	3,2115	,52556	,16620

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes
--	--	----------------------------------

	F	Sig.	T	ddl
Hypothèse de variances égales المهارات_القيادية	1,323	,253	-,957	78
Hypothèse de variances inégales			-1,187	14,036

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes		
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Hypothèse de variances égales المهارات_القيادية	,342	-,22088	,23088
Hypothèse de variances inégales	,255	-,22088	,18612

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales المهارات_القيادية	-,68052	,23877
Hypothèse de variances inégales	-,61996	,17820

فروق العمر

Descriptives

المهارات_القيادية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	15	3,0077	,72412	,18697	2,6067	3,4087
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	2,9603	,63081	,11517	2,7247	3,1958
من 40 إلى أقل من 50 سنة	35	3,0725	,72195	,12203	2,8245	3,3205
Total	80	3,0183	,68258	,07632	2,8664	3,1702

Descriptives

المهارات_القيادية

	Minimum	Maximum
أقل من 30 سنة	2,00	4,04
من 30 إلى أقل من 40 سنة	1,58	3,85
من 40 إلى أقل من 50 سنة	1,58	4,19
Total	1,58	4,19

ANOVA à 1 facteur

المهارات_القيادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,206	2	,103	,216	,806
Intra-groupes	36,602	77	,475		
Total	36,808	79			

فروق الخبرة المهنية

Descriptives

المهارات_القيادية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 5 سنوات	25	2,9554	,64937	,12987	2,6873	3,2234
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	2,8808	,69712	,15588	2,5545	3,2070
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	3,4744	,72433	,18702	3,0732	3,8755
سنة فما فوق 15	20	2,8923	,57097	,12767	2,6251	3,1595
Total	80	3,0183	,68258	,07632	2,8664	3,1702

Descriptives

المهارات_القيادية

	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	1,58	4,04
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1,58	4,19
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1,92	4,19
سنة فما فوق 15	2,15	3,92
Total	1,58	4,19

ANOVA à 1 facteur

المهارات_القيادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,915	3	1,305	3,015	,035
Intra-groupes	32,893	76	,433		
Total	36,808	79			

فروق المستوى التعليمي

Descriptives

المهارات_القيادية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي أو أقل	57	3,0351	,61882	,08196	2,8709	3,1993
جامعي	16	3,1683	,75915	,18979	2,7637	3,5728
دراسات عليا	7	2,5385	,88795	,33561	1,7172	3,3597
Total	80	3,0183	,68258	,07632	2,8664	3,1702

Descriptives

المهارات_القيادية

	Minimum	Maximum
ثانوي أو أقل	1,58	4,19
جامعي	1,58	4,19
دراسات عليا	1,92	3,85
Total	1,58	4,19

ANOVA à 1 facteur

المهارات_القيادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,988	2	,994	2,198	,118
Intra-groupes	34,820	77	,452		
Total	36,808	79			

الملحق رقم (14): اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: الفروق في الآراء حول فرق العمل

الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر فرق العمل	70	3,5020	,92414	,11046
أنثى ل	10	3,7714	,36390	,11508

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
فرق العمل ل	Hypothèse de variances égales	5,032	,028	-,908	78	,367	-,26939	,29680	-,86026	,32149
	Hypothèse de variances inégales			-1,689	29,911	,102	-,26939	,15951	-,59519	,05641

العمر

Descriptives

فرق العمل

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30 سنة	15	3,7238	,48133	,12428	3,4573	3,9904	2,71	4,43
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	3,3381	,98080	,17907	2,9719	3,7043	1,43	5,00
من 40 إلى أقل من 50 سنة	35	3,6245	,90157	,15239	3,3148	3,9342	1,86	5,00
Total	80	3,5357	,87696	,09805	3,3406	3,7309	1,43	5,00

ANOVA à 1 facteur

فرق العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,978	2	,989	1,296	,280
Intra-groupes	58,777	77	,763		
Total	60,755	79			

الخبرة المهنية

Descriptives

فرق_العمل

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	25	3,3657	,78688	,15738	3,0409	3,6905	1,71	4,43
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	3,6571	,82574	,18464	3,2707	4,0436	1,86	5,00
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	3,6381	1,19262	,30793	2,9776	4,2985	1,43	5,00
15 سنة فما فوق	20	3,5500	,78967	,17658	3,1804	3,9196	2,57	5,00
Total	80	3,5357	,87696	,09805	3,3406	3,7309	1,43	5,00

ANOVA à 1 facteur

فرق_العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,179	3	,393	,501	,683
Intra-groupes	59,576	76	,784		
Total	60,755	79			

المستوى التعليمي

descriptives

فرق_العمل

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ثانوي أو أقل	57	3,5840	,79507	,10531	3,3730	3,7949	1,86	5,00
جامعي	16	3,5179	1,01267	,25317	2,9782	4,0575	1,71	5,00
دراسات عليا	7	3,1837	1,22256	,46208	2,0530	4,3144	1,43	4,14
Total	80	3,5357	,87696	,09805	3,3406	3,7309	1,43	5,00

ANOVA à 1 facteur

فرق_العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,005	2	,503	,648	,526
Intra-groupes	59,750	77	,776		
Total	60,755	79			

الملحق رقم (15): اختبار توكاي لفروق الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

المهارات_القيادية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,915	3	1,305	3,015	,035
Intra-groupes	32,893	76	,433		
Total	36,808	79			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: المهارات_القيادية

Test de Tukey

	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Borne supérieure
الخبرة_المهنية (I)					
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,07462	,19736	,981	- ,4438 ,5930
أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,51897	,21486	,083	-1,0834 ,0454
أقل من 15 سنوات	15 سنة فما فوق	,06308	,19736	,989	-,4554 ,5815
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,07462	,19736	,981	-,5930 ,4438
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,59359	,22471	,048	-1,1839 -,0033
من 15 إلى أقل من 10 سنوات	15 سنة فما فوق	-,01154	,20804	1,000	-,5580 ,5349
من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	,51897	,21486	,083	-,0454 1,0834
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,59359	,22471	,048	,0033 1,1839
من 15 إلى أقل من 10 سنوات	15 سنة فما فوق	,58205	,22471	,055	-,0082 1,1723
أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,06308	,19736	,989	-,5815 ,4554
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	,01154	,20804	1,000	-,5349 ,5580
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,58205	,22471	,055	-1,1723 ,0082

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes

المهارات_القيادية

Test de Tukey

الخبرة_المهنية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	2,8808	
15 سنة فما فوق	20	2,8923	
أقل من 5 سنوات	25	2,9554	2,9554
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15		3,4744
Signification		,985	,076

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 19,355.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

المخلص

يعتبر مفهوم القيادة من المواضيع الهامة والمثيرة التي تلقى تجاوبا كبيرا من قبل الباحثين والممارسين في المنظمات، حيث تسعى الكثير منها إلى تنمية مهارات القيادة لدى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية لتكون بمثابة الموجه الرئيسي لسلوكيات الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها وغاياتها. من جانب آخر نال مفهوم فرق العمل اهتماما كبيرا على الصعيد الأكاديمي والعملي، لتشجيع العمل ضمن فرق منسجمة ومتناسقة و الاستفادة من مزايا العمل الجماعي.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية و فرق العمل حيث تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية في مؤسستين؛ ميناء "جن جن" والشركة الإفريقية للزجاج بجيجل للتعرف على آراء العاملين حول مهارات رؤسائهم في قيادة فرق العمل. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتصميم استبيان اعتمادا على الدراسات السابقة في الموضوع و توزيعه على عينة مكونة من 80 عاملا، ثم تحليل البيانات المجمع و اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المهارات القيادية لدى الرؤساء و المناخ السائد في فرق العمل من وجهة نظر العاملين المستجوبين في المؤسستين محل الدراسة، حيث تساهم في إرساء مناخ إيجابي بنسبة 30.6%. كما أظهرت النتائج أن مستوى المهارات القيادية لدى الرؤساء متوسط و تأثير الخبرة المهنية و الجنس في آراء العاملين حول مستوى المهارات القيادية و مناخ فرق العمل على الترتيب.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، فريق العمل، قيادة فريق العمل.

Summary

The concept of leadership is one of the most important and exciting topics that has received great interest from the researchers and practitioners in the organizations. Many of them seek to develop their managers' leadership skills to serve as the main guide for employees' behavior towards achieving their objectives and goals.

On the other hand, the concept of work teams has received great attention at the academic level, in order to encourage work in harmonious and consistent teams and to take advantage of the benefits of teamwork.

The aim of this study is to understand the nature of the relationship between leadership skills and work teams. The theoretical part of this study was reinforced by an applied study in attempt to identify the opinions of a sample of 80 employees in two organizations-DjenDjen port and Africaver company- about their formal leaders' skills in work teams' leadership. The data were analyzed and the hypotheses were tested using the appropriate statistical methods.

The study concluded with a set of theoretical and applied results indicating that there is a positive correlation relationship between leadership skills and the climate in work teams from the point of view of the employees, and that they play a role in fostering a positive climate by 30.6%. Also it concluded that the level of leadership skills is moderated and that there is an impact of work experience and gender on the opinion of employees.

Keywords: leadership skills, work team, team leadership.