



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم وتنمية

مذكرة: مقدمة لنيل شهادة الماستر ل.م.د.

دفعة : 2018

بعنوان

دور القيادة في توجيه فريق العمل

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للسكن وكالة تبسة CNL

إشراف الأستاذة:

لطرش فيروز

من إعداد الطالبة :

1- مالكية تقوى

جامعة العربي التبسي - تبسة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غرايبي فضيلة	استاذ محاضر ب-	رئيسا
لطرش فيروز	استاذ محاضر ب-	مشرفا و مقررا
لعموري أسماء	استاذ محاضر ب-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي

أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

شكر وعرفان

الشكر لله تعالى على توفيقه لنا و إلى كل

من كان له الفضل في مساعدتنا على انجاز هذا البحث المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل لهم جميعا و نخص بالذكر

الأستاذة المشرفة لطرش فيروز التي كانت نعم المعين و السند

و على صبرها الجميل ، و نسأل الله أن يجزيها عنا خيرا

و أن يجعلها ذخرا لأهل العلم و المعرفة .

كما نتقدم بالشكر إلى مدير مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

و كافة الموظفين

و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد .

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:
(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا) الوالدين الكريمين

عرفانا مني بفضلهم علي،

وتقديرًا لمعاناتهم من أجلي، حفظهما

الله وأطال في عمرهما

و إلى أختي

خديجة و راضية

و إلى سندي في الدنيا

مصطفى و شفيق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	. مقدمة
22-3	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري الدراسي
3	تمهيد
4	الإشكالية
5	أسباب اختيار الموضوع
5	أهداف الدراسة.
6	أهمية اختيار الموضوع
13-6	المفاهيم الأساسية
19-14	الدراسات السابقة
22-20	المقاربة السوسيولوجية
23	خلاصة
32-23	الفصل الثاني: القيادة
24	تمهيد
25	طرق تدريب القادة
26	سمات القائد
27	عناصر القيادة
28	وظائف القيادة
30-29	خصائص القيادة
31	أهمية القيادة
32	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

46-33	الفصل الثالث: فريق العمل
34	تمهيد
35	مراحل العمل الفريقي
36	أنماط فريق العمل
38 - 37	أهمية فريق العمل
39	اسباب تكوين فرق العمل
39	العوامل التي تسهم في نجاح فريق العمل
40 - 39	مقومات نجاح فريق العمل
41	مميزات فريق العمل
43-42	تماسك فريق العمل
43-42	خصائص تماسك فريق العمل
44	صفات القائد الناجح لفريق العمل
45	السلوكات الايجابية لفريق العمل
45	السلوكات السلبية لفريق العمل
46	خلاصة
63-47	الفصل الرابع: دور القيادة في عملية توجيه فريق العمل
48	تمهيد
50-49	دور القيادة في تحسين أداء فريق العمل
52	السلوك القيادي وخصائصه
53	دور القيادة في تحفيز فريق العمل
55-54	المهارات الأساسية للقيادة
56	منهجية إعداد و صناعة القادة
56	أدوار القائد
57	دور أعضاء فريق العمل
58	صفات قائد فريق العمل
59	أهمية قيادة فريق العمل
62-61-60	فريق العمل و الروح المعنوية

فهرس المحتويات

63	خلاصة الفصل
100-64	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية
65	تمهيد
69-66	تعريف بميدان البحث
71-70	أولاً: الإجراءات المنهجية
71	منهج الدراسة
72	أدوات جمع البيانات
73	مجالات الدراسة
74	العينة و كيفية اختيارها
75	ثانياً: المعطيات الميدانية
96-76	عرض و تحليل البيانات الميدانية
99-97	عرض النتائج العامة للدراسة
100	خلاصة
101	خاتمة
	قائمة المراجع و المصادر.
	الملاحق.

الرقم	العنوان	الصفحة
	يحدد نمو فريق لعمل	35
	جدول يحدد سلوكيات إيجابية وسلبية لفريق العمل	45
01	يتعلق بسن و جنس المبحوثين	76
02	يتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين	77
03	يوضح خصائص العينة من حيث الحالة المدنية	78
04	يوضح خصائص العينة من حيث الوظيفة	79
05	يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة	80
06	يوضح خصائص العينة من حيث الأقدمية في العمل	81
07	تحديد مدة التكوين التي خضع لها الموظفين	82
08	يوضح المجالات التي تنطبق لها برامج التكوين	83
09	يوضح الحالات التي استدعت التكوين في هذه المجالات	84
10	يبين مدى أهمية تكوين هذه البرامج	85
11	يوضح أهمية القائد الديمقراطي بالنسبة لفريق العمل	86
12	يبين الصفات التي يجب توافرها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة الديمقراطية	87
13	يبين المهارات التي تعمل برامج التدريب على تزويدها للقائد	88
14	يبين الإضافات التي قدمها الموظفين للمؤسسة في سبيل تطويرها (تقدمها)	89
15	يبين صور تثمين القيادة لمجهودات فريق العمل	90
16	يبين الأسباب التي تدفع القيادة في مشاركة فريق العمل لقراراتها	92
17	يوضح طرق تبني القيادة العلاقات الإنسانية	92
18	يوضح طريقة سعي القيادة لتكوين علاقات إنسانية	94
19	بين هل تراعي قيادة المؤسسة بعض العوامل الإنسانية في علاقاتها المهنية مع فريق العمل	95
20	يبين كيفية تصنيف نمط القيادة بالمؤسسة	95

--	--	--

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	يوضح العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل و درجة تماسكه في ظل معايير مشجعة أو مقيدة الأداء	01
54	يوضح المهارات القيادية الأساسية	02

مقدمة

مقدمة

مقدمة

الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية أسرته، و بعد أن ينمو ينضم لجماعات العمل لإنجاز مختلف الأعمال و إشباع حاجته، فالجماعة ضرورة حتمية في حياتنا المعاصرة، و تعتمد المنظمات على جماعات العمل المختلفة في تحقيق أهدافها. والعالم اليوم يشهد العديد من التغيرات السريعة و المتلاحقة في كافة المجالات، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التغيرات و التعامل معها و خلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار. هذا لن يتحقق إلا من خلال استخدامها للمداخل الإدارية التي تعتمد على الاستثمار في الموارد البشرية و الاعتماد على المشاركة و الأداء الجماعي، و الذي يعتمد على مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية و لكنها صعبة من الناحية التطبيقية، فالنجاح يكون نصيب المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل و تولد صراعات و خلافات داخل الفريق. هنا يظهر دور القيادة في حياة المنظمات، فالعقول البشرية هي التي تدير الأصول الأخرى للمنظمة و من هنا يتضح لنا أهمية قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، و هذا النوع من القيادة يكون لها السبق في فهم الوضع الحالي و ما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنتظر إليه بطريقة ذكية و تعمل على تطويعه لخدمة أهدافها. فالمفروض أن القائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم، و رفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، من خلال اعتماد أسلوب فرق العمل و الذي يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات المعاصرة المتطورة، إذ إن فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح لما لها من دور بارز و فاعل في تطورها و استثمارها، و بذلك فالقائد لا يولد في لحظة إنما يتطور و ينمو من خلال العمل الجاد و الوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه. ما دفعنا لدراسة موضوعنا هذا تحت عنوان: دور القيادة في توجيه فريق العمل.

و بذلك فالقائد لا يولد في لحظة إنما يتطور و ينمو من خلال العمل الجاد و الوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه. ما دفعنا لدراسة موضوعنا هذا تحت عنوان: دور القيادة في توجيه

مقدمة

فريق العمل. حيث يستمد أهميته من أهمية متغيراته، عرضنا في بداية دراسته إلى أسباب اختياره أهدافه و أهميته ثم تحديد المفاهيم و الخلفية النظرية. وسعيا لتحقيق أهداف موضوع بحثنا قمنا بتناوله من خلال أربعة فصول هي كالآتي: الفصل الأول بعنوان القيادة وتم التطرق فيه إلى طرق تدريب القادة، سمات القائد، عناصر القيادة ثم وظائف القيادة خصائصها وأهمية القيادة. واحتوى الفصل الثاني تحت عنوان فريق العمل على مراحل العمل الفرقي، أنماط فريق العمل وأهمية فريق العمل، كما تناول العوامل التي تسهم في نجاح فريق العمل ومقومات نجاح فريق العمل ثم مميزات فريق العمل، تماسك فريق العمل، خصائص تماسك فريق العمل وصفات القائد الناجح لفريق العمل، أخيرا السلوكات الايجابية و السلوكات السلبية لفريق العمل . بينما تطرقنا في الفصل الثالث لدور القيادة في عملية توجيه فريق العمل من خلال دور القيادة في تحسين أداء فريق العمل وفي تحفيز فريق العمل، المهارات الأساسية للقيادة ومنهجية إعداد و صناعة القادة ثم أدوار القائد ودور أعضاء فريق العمل، أيضا صفات قائد فريق العمل، أهمية قيادة فريق العمل وأخيرا فريق العمل و الروح المعنوية. أما الفصل الرابع والأخير فتضمن الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها، والتي تمت على مستوى الصندوق الوطني للسكن بولاية تبسة، حيث عرضنا في الإجراءات المنهجية كل من المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات التي تمثلت في استمارة البحث، كما حددنا المجال الزمني والمكاني، وأيضا عينة البحث والتي تمثلت في عينة قصدية اشتملت على 15 فرد من الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للسكن "تبسة". بينما قدمنا في المعطيات الميدانية عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي

والتصوري للدراسة

الإشكالية :

إنّ دراسة موضوع القيادة في المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، و يعتبر هذا الموضوع أحد أبرز المناهج الحديثة، في إدارة التغيير و التطوير، و تسقط القيادة على جُلّ مناحي الحياة، إذ تصل مجال التنظيم و تسيير المورد البشري، في ظلّ اعتباره قطعة أو طرف في المنظمة الاجتماعية، أو المنظمة كوحدة تناسب بلوغ أهدافها المسطرة .

كما أن خروج المجتمعات الحديثة من الجهل و التخلف إلى العلم و المعرفة أدى إلى التطور الكبير في جميع الميادين، و أهمها الجانب الاقتصادي لمّا له من أهمية و تأثير على باقي المجالات، فقد المجتمعات الصناعية قوة اقتصادية كبرى أدى إلى قلب الموازين و ترجيح كفة الاقتصاد، لأنها الفاعل الأساسي في تقدم الدول .

و لا نحسب هذا التطور و التقدم الكبير الذي حققته المؤسسات الحديثة يرجع إلى عوامل مادية أو غيرها، إنّما يرجع بالدرجة الأولى إلى فريق العمل باعتبارهم موارد بشرية كثرة يجب استخدام قدراتهم و طاقاتهم كالاستخدام الأمثل و الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة، و هذا النجاح في استخدام فرق العمل يعود إلى النمط القيادي الناجح الذي إلى الرشد و العقلانية في التسيير، و يستند إلى مبادئ العلاقات الإنسانية الذي يعزز التفاعل و الاتصال بين القادة و فرق العمل داخل المؤسسة، فالقيادة تعتبر القلب النابض و جهاز المناعة بالنسبة للمؤسسة و عليها يتوقف نجاحها أو فشلها .

و الاهتمام بالقيادة ليس أمر حديث، إنّما يرجع الاهتمام بها منذ القدم و ذلك نظر لأهميتها و دورها الفعّال في تسيير شؤون الفرد و المجتمع، و الذي يتولى منصب القيادة شخص مميز عن غيره له صفات و خصائص تؤهله لهذا المنصب، إذ كان ينظر للقيادة على أنها صفة فطرية و موروثة داخل الإنسان .

و في ظلّ ما شهده العالم المعاصر اليوم من تحولات جذرية و عميقة في الاقتصاد و الأعمال، ممّا أدى إلى حدّة التنافس على مستوى المؤسسات و جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو، و هو الأمر الذي ينطبق على قادة المؤسسة الجزائرية التي تجد نفسها أمام ضرورة مواكبة و مسايرة المشكلات التنظيمية و الإدارية و التغييرات الداخلية و الخارجية الناتجة عن عولمة السوق .

و بهذا فإنّ اليوم أصبحت القيادة صفة مكتسبة يمكن تعلمها وفق مهارات و كفاءات محددة تسعى لتوجيه فريق العمل و تكوين الفرد الكفاء القادر على الإدارة الفعّالة الناجحة من خلال تخطيط برامج مركزة على تعليم المهارات القيادة و اختيار طرق تدريب القادة و استراتيجيات التسيير الناجح، فأصبح ينظر إليها على أنها فن وعلم، فالقيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز مهامهم بكل حماس و خلاص و تعتبر القيادة أداة التحكم و المحرك الأساسي في المؤسسات، إذ يتعدى دورها مجال التسيير و الرقابة و الإشراف و التوجيه و التنظيم إلى البحث عن الميكانيزمات المقوية و الداعمة للفريق العمل داخل المؤسسة، من خلال توفير آليات التحفيز و إتاحة فرص التدريب و التكوين التي بدورها تنمي مهارات و كفاءات و قدرات فرق العمل.

و عملية توجيه فريق العمل تأخذ في الحسبان النمط القيادي السائد في المؤسسة، إذ يدفع لنا العلاقة بين فريق العمل و القيادة، فعندما تكون القيادة ناجحة تقضي إلى مستوى عالٍ من أداء فريق العمل و هذا ما يسمى بالقيادة الديمقراطية، التي يدعو المشاركة و المزوجة بين تحقيق أهداف فريق العمل و المؤسسة معاً، و بالتالي كلما كانت أسلوب توجي فريق العمل بالنسبة للقيادة فعّال و ناجح، كلما كان هناك إنتاجية عالية و أداء يطور و ينمي المؤسسة و يعزز مكانتها داخل السوق و يحقق أهدافها .

و من مجمل ما سبق، تتطلق الدراسة الراهنة من اعتبار أن للقيادة دور في توجيه فريق العمل، و بناء على ما جاء سلفاً، يتضح لنا جلياً أن الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو دور القيادة في توجيه فريق العمل ؟

و من هذا السؤال يتفرع عنه الأسئلة التالية:

- هل تبرمج القيادة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟.
- ما هي أهمية القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل؟
- كيف تثمن القيادة مجهودات فريق العمل الذين يساهمون في تطوير المؤسسة؟
- كيف تتبنى القيادة الديمقراطية العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها؟ .

و عليه جاءت الفرضيات كالاتي:

- تبرمج القيادة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

- تتمن القيادة مجهودات فريق العمل الذين يساهمون في تطوير المؤسسة
- القيادة الديمقراطية العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها
- للقيادة الديمقراطية أهمية بالنسبة لفريق العمل.

أسباب اختيار موضوع البحث:

إنّ اختياري لموضوع هذا البحث، يرجع إلى عدّة أسباب دفعتني لخوض غماره ورفع اللبس و الغموض عن دور القيادة في توجيه فريق العمل، و أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

- الميل الذاتي لهذا الموضوع و محاولة كشف الغطاء عن الدور الذي تبرزه القيادة في توجيه فريق العمل .
- الاهتمام الكبير بالقيادة و احتلالها الصدارة في معظم الدراسات .
- معرفة مدى تأثير القيادة على فريق العمل .
- الاهتمام بتوفير الجوّ الاجتماعي اللازم لعمل الفرق، و لعلّ أهم متغير يؤثر على عمله هو شخصية قائد الفريق.
- موضوع القيادة يتطلب من وجهة النظر الأكاديمية بصمة خاصة من طرف الباحث و لاختيار موضوع هذا البحث أهداف كثيرة دفعتني لاختياره و هي :

أهداف اختيار موضوع البحث :

- توضيح دور القيادة في الاهتمام المهني بفريق العمل .
- الكشف عن الأساليب التي ينتهجها القادة في توجيه فريق العمل في المؤسسة لبلوغهم المستوى المطلوب من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة .
- معرفة مدى تقبل فريق العمل لدور القيادة داخل المؤسسة .

و لا شك أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة، لأنه يربط دور القيادة و كيفية تأثيرها في توجيه فريق العمل، وتظهر أهميته في النقاط التالية :

أهمية اختيار موضوع البحث :

إنّ للقيادة دور مهم، باعتباره الفاعل الأساس في نجاح أو فشل سيرورة فريق العمل و تعزيز طاقاتهم الإبداعية نحو تحقيق أهدافهم المستقبلية، و ذلك لما لها من أهمية و دور فعّال يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نجاح أو فشل المؤسسة عامة و فريق العمل خاصة، فالقيادة الناجحة تبنى على أسس و ركائز قوية و متينة، ارتقت بطرق تدريبية، و تجسّدت بحسن التسيير، و بالنجاح الذي يحققه فريق العمل و ينعكس إيجابا على المؤسسة، من هذا المنطلق تتضح أهمية اختيار هذا الموضوع و الذي أحاول فيه الكشف عن مكانة القيادة في المؤسسة و دورها في توجيه فريق العمل .

مفاهيم و مصطلحات:

مفهوم الدور:

لغة : هو عودة الشيء إلى ما كان عليه، الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الركب، جمعه الأدوار .

كدور الشيء : جعله على شكل دائرة

كدور : (الاسم)، مصدر دار

الدور : مهمة ووظيفة، قام بدور/ لعب دورًا/ شارك بذهب كبير⁽¹⁾

اصطلاحا: هو مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريقا، و يتم تعريف الدور في عملية، و يمكن لشخص أو فريقا أن يكون له عدّة أدوار، على سبيل المثال دور مدير التهيئة و مدير التغيير يمكن أن يقوم بهما شخص واحد⁽²⁾.

إجرائيا:

المقصود به كل علاقة ايجابية و فعالية من متغير نحو الأخر، و العكس صحيح و في هذه الدراسة من القيادة إلى توجيه فريق العمل¹.

(1) علي بن هادية و آخرون، " قاموس المدرسي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991م، ص 107.

(2) ابن منظور و آخرون، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 1956م، ص 323.

مفهوم القيادة:

لغة :

" عند ابن دريد، مأخوذة من الفعل قاد: قاد الرجل بغيره، فهو يقوده قودًا و يرى طارق السويدي أن مفهوم القيادة، جاء من لغة العرب، و أصل القود هو عكس السوق، يقال يقود الدابة من أمامها، و يسوق من خلقها، فكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد.

اصطلاحًا:

أما القيادة كمصطلح في ميدان العلوم الإنسانية، فقد إهتم علماء النفس و علماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد و أوضاع الجماعات و العوامل المؤثرة فيها يعرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين و مدى استجابتهم لتوجيهه .

و من أهم التعاريف التي أعطينا لها، التعاريف التالية:

يعرّف ولمان (wolman) القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا"

بينما يعرّفها أوردولي تيد (ordway. Tead) في كتابه فن القيادة (1935) بأنها " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

تمحورت هذه المجموعة من التعريف على السمات و الخصائص الواجب توافرها في القائد فركزت بذلك على جانب واحد من جوانب القيادة .

و أتجه مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة

هي :

" ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " و يقول سو جديل " أنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه".

. محمد أبو الفصل السافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة المعهد العلمي للفكر الإسلامي 1996 ، ص

31

. عبد الفتاح العيرفي، " مبادئ التنظيم و الإدارة " عمان، دار المناهج،2006، ص 252.

تنظر هذه التعاريف على أنها عملية توجيه يمارسها القائد على مرؤوسه بغية الوصول إلى أهداف معينة أو تحقيق مستوى معين من الأداء، فركزت بذلك على قوة التأثير كجانب وحيد و مهم في عملية القيادة متجاهلة جوانب أخرى.

كما جاءت تعاريف جديدة اهتمت بتفاعل ثلاث عناصر رئيسة في القيادة و هي القائد و المرؤوسين و الموقف، و أهمها:

يعرّف جوردن (gorden) أن القيادة هي: عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) و بين أعضاء الجماعة، و كل فرد يساهم في هذا التفاعل دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية (القائد) يؤثر، بينما أعضاء الجماعة يستجيبون و يتقبلون التأثير ."

إجرائيا :

القيادة: هي عملية التأثير و التأثر يقوم به شخص اتجاه أشخاص لإقناعهم و إستمالتهم و التأثير

فيهم

المفاهيم الأساسية لفكرة القيادة :

للوصول إلى صورة أكثر تكاملاً للقيادة علينا أن المفاهيم كالسياسة لفكرة القيادة هي :

1. القدرة : Ability :

إحدى المقومات الأساسية للقيادة التي تدعم و تساند عناصر السلطة بصورة فعّالة و واضحة، فتمكن هذه العناصر و تمارس وظيفتها القيادية، من التأثير في المرؤوسين، مما يسمح بتفاعلهم و التزامهم نحو تحقيق الأهداف المحددة .

2. السلطة Authority :

قوة قانونية شرعية Institution Aljed Power، ذو أنها حق و قوة اتخاذ القرار، و قد كان " أوبير و برنارد" أول من ناقش السلطة و القوة في الأوضاع التنظيمية و كانت معطياتها في هذا الميدان مفيدة، حيث ساعدتنا في فهم أسباب قدرة القائد على التأثير في الآخرين، و قد أشار " وبير"، إلى أن السلطة لا تعتمد بالضرورة على القوة ال ، حيث ترتبط بشكل أقوى بتكامل القوة الشرعية و القوة المرجعية و القوة الفاتحة عن الخبرة .

كما و أن " وبير" في مناقشة للسلطة أشار إلى أنه قد ترفض الأوامر إذا لم تعتمد بشكل واضح على القوة الشرعية و قوة الخبرة و القوة المرجعية و يتم الرفض بغض النظر عن العوائد أو الإجراءات .

3. القوة Power :

القيادة هي أحد مظاهر القوة، فهي القدرة على التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون ما هو مطلوب منهم، و قد عرّف كل من فرنش ورافينا (Radent and french) القوة (النفوذ) على أنها الرقابة التي يملكها الفرد و يمكن أن يمارسها على الغير، لذلك قد تكون القوة مستقلة عن المركز التنظيمي و المكانة .

و هناك خمسة مصادر للقوة و هي:

1. قوة الحوافز (المكافأة) : Renard power : و هي إمكانية تقدير الحوافز المادية أو

المعنوية ذات قيمة تتمكن من خلالها التأثير على الآخرين و دفعهم للإنجاز بشكل جيد .

2. القوة الناتجة عن الخبرة : **Expert power** : وتعني المعلومات القيمة و المعرفة التي يمتلكها فرد و يحتاجها الآخرون في منظمات الأعمال⁽¹⁾ .
3. القوة المرجعية : **Référent power**: يستمدّها من الشخصية و الصفات والخصائص المتميزة التي يمتلكها القائد و يستطيع من خلالها كسب الأفراد العاملين معه .
4. القوة الشرعية **Légitimâtes power**: و هي القوة التي تتبع من القيم الداخلية التي تؤيدها السلطة القانونية و التي تتيح للقائد التأثير الذي يكفله له موقعه الوظيفي .
5. قوة لإكراه و العقاب **Cérame power** : القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التهديد و إنزال العقوبات و المحاولة من أجل تغيير سلوك العاملين من خلال التلويح باستخدام العقوبة .

4. التأثير **Influence**:

محاولة تغيير سلوك العاملين في المستوى الأدنى و مستوى الزملاء المناظرين أوجت الرؤساء في المستويات كالأعلى، و التأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا، ممّا قد يساهم في زيادة الفاعلية للمنظمة أو ، و القائد الناجح هو الذي يتمكن من ممارسة التأثير الايجابي و الصحيح في الوقت المناسب .

و يمكن أن يحدث التأثير من بواحد من الأساليب التالية :

1. الإقناع العقلاني: و ذلك بمحاولة إقناع الآخرين من خلال معلومات و بيانات و خطط تفصيلية مدعّمة بأساليب موضوعية مقنعة للآخرين .
2. إستراتيجيات تحالفية: و ذلك من خلال عقد تحالفات مع الآخرين تبحث عن مساعدتهم و عونهم .
3. استخدام أساليب الضغط بالتهديد و التخويف : ممّا قد يؤدي إلى الحصول على دعمهم و موازرتهم .
4. تبادل المنافع : من خلال تقديم خدمات و مناهج للآخرين الحصول، على دعم، و إحداث التأثير فيهم .

(1) د. أحمد يوسف عريفات و آخرون، " المفاهيم الإدارية الأساسية، النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011م، ص 220، 201.

5. الاستشارة: من خلال دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات و خاصة المتعلقة بالتعبير داخل المنظمة .

6. مساندة الإدارة العليا: حين يتم اللجوء إلى الإدارة العليا في المنظمة من أجل الحصول على مساعدتهم في إحداث التأثير⁽¹⁾.

5. التمكين Empowerment:

مشاركو القائد أتباعه في أعمال السيطرة و التأثير و اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة .

كما و أنّ القائد الفاعل يمكنّ العاملين الآخرين من امتلاك القوة لتحقيق تأثير في الجوانب المختلفة للمنظمة، و ذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، و تحميلهم المسؤوليات، و منحهم الصلاحيات التي تزيدهم ثقة في المشاركة في صنع القرارات، ممّا يزيد من التزامهم بالعمل، و محافظتهم على نوعية العمل و الأداء في المنظمة .

و من الوسائل المختلفة لتمكين العاملين :

1. تشجيع العاملين على القيام بالمبادرات و اتخاذ القرارات .
2. استخدام المعرفة Knowledge بصورها المختلفة لتحقيق الأهداف.
3. اختيار طرق العمل و انجاز المهام .
4. خلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات و مناقشتها⁽²⁾.

(1) محمد يوسف عريقات و آخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية، نفس المرجع السابق، " النظرية و التطبيق"، ص 202،

(2) د. أحمد يوسف عريقات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203.

مفهوم التوجيه:

لغة: من وجه يتجه وجاهة - صار وجيها- وجه الأمر و الشيء أداره إلى جهة ما، توجه إليه، أقبل و قصد اتجه إليه، أقبل الوجه، مصدر الجهة يقال لهذا الوجه أي مأخذ وجهة أخذ منها. (1)

اصطلاحاً يقصد بالتوجيه المهني، المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه أو المرشد التربوي و المهني للفرد الذي يحتاج لها، حتى ينمو في الاتجاه الذي يجعل منه مواطناً منتجاً و ناجحاً و منجزاً قادراً على تحقيق ذاته في الميادين المهنية و غيرها بحيث يشعر بالسعادة و الرضا، و التوجيه المهني هو تقديم المعلومات و الخبرة و النصيحة التي تتعلق باختيار المهنة و الإعداد لها و الالتحاق بها أو التقدم فيها، أو هو عملية مساعدة الفرد على اختيار مهنة له و إعداد نفسه للالتحاق بها، أو التقدم فيها، و هو يهتم بمساعدة الأفراد على اختيار و تقرير مستقبلهم و مهنتهم، بما يكفل لهم تكيفاً مهنياً مرضياً (2)

تعريف سوبر: يرى أن التوجيه المهني هو عملية مساعدة الفرد على إنهاء و تقبل صورة لذاته متكاملة و متلائمة لدوره في عالم العمل، و كذلك مساعدته على أن ينجز هذه الصورة في العالم الواقعي و أن يحولها على حقيقة واقعة بحيث تكفل له السعادة و لمجتمعه المنفعة.

و إن التوجيه المهني في نظر سوبر هو عملية سيكولوجية تتميز بمساعدة الفرد على تنمية صورته لذاته بحيث تتلاءم مع إمكاناته المختلفة من استعدادات و ميول و رغبات و قيم و اتجاهات و كذلك مساعدته على أن ينمي و يتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل الذي يتفق مع إمكاناته، و على أن يجرب الصورة التي كونها لنفسه، و دوره في عالم العمل و في المهنة التي اختارها و إلى مساعدته على تحقيق صورته عن نفسه في ميدان العمل بحيث تكفل له السعادة و تحقيق لمجتمعه المنفعة .

التعريف الإجرائي:

التوجيه عملية تفاعلية قيادية بين طرفين أحدهما الموجه و الآخر الموجه تستهدف التعاون بين القائد و فريق العمل.

(1) - ابن المنظور، لسان العرب، الجزء 6، دار صادر للطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1997، ص 17.

(2) جودت عزت عبد الباقي، مبادئ التوجيه المهني، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 1999، ص 14.

مفهوم الإشراف كمصطلح موازي لمفهوم التوجيه :

الإشراف : يقصد به فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل في جو من التعاون وروح المسؤولية، و الهدف هو إطار العمل المراد انجازه، وتنمية مهارات و خبرات العمال.

المشرف هو أي شخص يراقب أو ينسق عمل تحت قيادته عن طريق الأوامر و تنفيذ التعليمات و التوجيهات فعمل المشرف ليس مجرد إصدار الأوامر فقط ، بل المتابعة و التقويم لمهام العمال

مفهوم فريق العمل : هناك جملة من التعاريف نذكر منها ما يلي :

- **تعريف جبيري جراي G. caray** : يعرف فريق العمل بأنه: " يتكون من شخصين أو أكثر معا لتحقيق هدف مشترك، و يوجد فيما بينهم تقارب نفسي و مكاني.
- كذلك يعرف كل من كاتر Katy و سميث Smith فريق العمل بأنه : " مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرف مشترك، و مجموعة من أهداف الأداء و أسلوب معين يلزمون أنفسهم بالقيام به .
- و يرى جون كاتزينباغ Jon Katzenbach أن الفريق الحقيقي (مقابل مجموعة و حسب) بأنه عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين و ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة و أهداف أداء و منهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل " .
- و يعرف ناصر العديلي فريق العمل بأنه : " تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة" .
- و تؤكد سامية فتحي عفيفي بأن فريق العمل : " هي مجموعات أو كوادر معدة إعدادًا مهاريًا للقيام بالمهام التي تطلبها مقتضيات العمل" .
- و يرى أحمد سيد مصطفى أن فريق العمل: " هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك".
- كذلك يعرف محمد إبراهيم فريق العمل بأنه : " جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونوا معًا، لانجاز أهداف مشتركة، عادة ما ترتبط في هداف القسم أو الإدارة أو المنظمة " و في ضوء ما سبق يمكن : تعريف فريق العمل بأنه

1. مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة .
2. يعملون معا.
3. لتحقيق أهداف محددة .
4. لفترة محدودة .
5. العمل يتم بشكل جماعي و بالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم .
6. مع تطبيق مفهوم القيادة و ليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل

❖ الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في كثير من المراحل و الجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة ايجابية عن البحث و الباحث.

الدراسة الأولى:

جغلولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع جامعة الجزائر، 2006.

حول الباحث ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز و الناتج عن نمط و أسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، و التتميط للسلوكيات المحددة لطبيعة فرعي الثقافة التنظيمية.

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية للقيادة الإدارية في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي، و يميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

و كانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، و انطلق الباحث من فرضيات التالية:

فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.
- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، و تطوير الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، و تطوير الثقافة التنظيمية داخل الصناعة.

و اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، و أبعادها في اطار معين و يقوم بتحليلها استناد للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، و العوامل التي تتحكم فيه.

و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تيندال بولاية المسيلة، و تم اختيار عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من 1029 عامل، وز لجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية و شملت الدراسة 98 فردا.

نتائج الدراسة:

يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي الكبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على التنمية مركز السلطة، و تعزيز السلوكات الثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف و الالتزام بسلوكات محددة.

بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي و نظام الاتصالات و نظام الحوافز و ترشيد العملية الإنتاجية و شرح طريقة العمل وفق إجراءات و معايير محددة للعمل، و رفع المردودية الفردية للعمل، و الاعتماد على أسلوب الثواب و العقاب و الرقابة المستمرة للعمل.

أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.

أخفقت القيادة الإدارية تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات المهنية المشكلة للمنظمة.

ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.

عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.

تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية و جافة تفقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية تمرر من خلالها التعليمات و الأوامر في شكل مركزي، مما يؤدي إلى إخفاقها في تعزيز سلوكات للمساندة و التشاور و الاستماع و إبداء الرأي.

تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، و تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب، و تعتمد على الحوافز.¹

الدراسة الثانية:

صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير لنيل شهادة دكتوراه الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام و المديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامد التي لا تدعم التطوير و الابتكار، و يترتب على ترسيخها انخفاض مستويات و معدلات الأداء.

¹ - جغولي يوسف: دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية.رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم

الاجتماع جامعة الجزائر، 2006.

و حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

- أماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، و العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.
- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني تبعا للاختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

تساؤلات الدراسة:

- ما أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني؟
- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و نوع الثقافة التنظيمية السائدة؟
- ما دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني؟

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، و مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و يتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، و المديرية العامة بمدينة الرياض و عددهم الإجمالي 687 ضابطا بواقع 236 ضابطا من المديرية العامة للجوازات و يعود السبب في اختيار الباحث لفئة الضباط إلى المتغيرات الدراسة التي تحتاج إلى درجة إدارية و مكانة علمية، و مساهمتهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة و بين كل من الثقافة المرنة و الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.
- مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فعالية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.¹

الدراسة الثالثة:

سامر عبد المجيد البشاشة، محمد الحراحشة، اتجاهات العاملين في أمان عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات لنيل شهادة دكتوراه، عمان، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على أفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديمقراطية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة و العمر)، و قد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي، و استخدام نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على الدراسات و المراجع المكتبية، و البيانات الأولية من خلال تطوير إستبانة بحثية قاما بتحكيماها و التأكد من ثباتها، و قد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من 460 فردا تشكل نسبته 25.5% من مجتمع الدراسة، استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع

¹ - صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير لنيل شهادة دكتوراه الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

الدراسة، استخدم الرزمة الإحصائية (spss) للإجابة عن أسئلة الدراسة و التحقق من فرضياتها، و كان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل و بين فعالية اتخاذ القرارات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزي إلى العوامل الديمغرافية (جنس، الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي و العمر).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل و بين كل بعد من أبعاد فعالية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقسيم البدائل، اختيار البدائل، الرقابة و المتابعة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

- ركزت الدراسة الأولى: على طرح مقارنة فعالية للقيادة الإدارية في تعزيز و تطوير الثقافة التنظيمية، إذ حاول الباحث ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، و ربط بين نظام الحوافز بالثقافة التنظيمية.
- ركزت الدراسة الثانية: على القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية و إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير و الابتكار.
- ركزت الدراسة الثالثة: على تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات إذ سلطت الضوء على فرق العمل و دراسة خصائصها و مدى تأثيرها في صنع القرارات داخل المؤسسة.
- إن ما يعز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن دراستي حاولت تسليط الضوء على دور القيادة المهم و الفعال في نجاح أو فشل سيرورة فريق العمل و تعزيز طاقتهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية و التي هي مرتبطة بصفات القائد الناجح¹

¹- سامر عبد المجيد البشاشة، محمد الحراحشة، اتجاهات العاملين في أمان عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات لنيل شهادة دكتوراه، عمان، 2006.

المقاربة السوسيولوجية:

تتشغل مفهوم القيادة الكثير من علماء الاجتماع و الباحثين الآخرين لسنوات عديدة، و قد اتجهت الكثير من دراساتهم إلى دراسة خصائص القائد و سلوكه، و في الآونة الأخيرة، اتجهت أنظار هؤلاء الباحثين إلى دراسة جماعات العمل و باقي المؤثرات التنظيمية الأخرى التي تؤثر على القيادة و درجة فاعليتها. و من الوجهة النظرية الإجمالية الخاصة بأنماط القيادة فهناك الكثير من الاختلافات بين مدير و آخر من حيث طبيعة طرق الحفز المستخدمة، و كذلك من حيث المدى الذي يقوم فيه بمنح السلطات إلى مرؤوسيه . فهناك العديد من النظريات المختلفة التي تفسر الجوانب السلوكية و القيادية المطلوبة لدى القائد و كيف يستطيع أن يحدث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه، و في هذا سنقوم بالتركيز على هذه النظريات :

أ. نظرية الرجل العظيم (الإلهام) :There Great Man Théorie:

الرجل العظيم هو إنسان لديه قدرات فردية وراثية، و يتمتع بشخصية ، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبيرة من الناس و الآخرون ينتقدون و يقدمون التضحيات من أجل تحقيق أهداف و إنجازات كبيرة .

هذه النظرية تبين بأن القائد "يُولد و لا يصنع" Born Rather THAN Made و بالتالي فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته في العمل . إن الافتراضات التي تنادي بأن القائد أو سلوكه أمر لا يمكن إخضاعه، للتحليل، كما أن القائد يصبح قائداً لأنه يولد كذلك افتراضات تتسق مع نظرية الرجل العظيم في دراسة القيادة .

و عليه، فإن المنظمات التي تؤمن بهذه النظرية تميل إلى التركيز على ضرورة الاختيار السليم للمدربين كونه يُولد بطبعته قائداً، و هذا يزيد بدوره من أهمية حسن الاختيار⁽¹⁾ .

ب. نظرية السمات Traits Theory:

تفترض هذه النظرية وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية و بين خصائص و سمات شخصية القائد من ناحية أخرى، و أنه بالإمكان دراسة كل منها .

(1) د. أحمد يوسف عريقات و آخرون، " المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق"، دار الحامد للنشر و التوزيع،

و هذه النظرية تقدّم أساسًا يمكن استخدامه في اكتشاف العوامل التي تبنى عليها مفاهيم القيادة الفعّالة، و عليه فإنّ تحليل الخصائص أو السمّات الشخصية للقائد مثل : **القوة البدنية، الذكاء، الثقة بالنفس،** و الاعتماد عليه في تحمل المسؤولية و الخدم، و التصرف الحاسم في المواقف الحرجة، و الاستقامة و الأمانة، و الدافعية العالية و التفكير الإبداعي، يمكن اعتبارها صفات ضرورية لنجاح القائد وربطها بالفعالية الإدارية أمر يتضمن استخدام و تطبيق نظرية السمات في القيادة .

و بشكل عام، فقد اختلفت و تعدّدت السمات أو الخصائص التي تمت دراستها من بحث لآخر، و أن هذا التباين في عدد الخصائص و السمات المدروسة يجعل من الصعوبة بمكان لجوء المقارنات بين هذه الدراسات المختلفة الخاصة بهذه النظرية.

أضف إلى ذلك أن هناك صعوبة أخرى تتمثل في ماهية التعريف الخاص بهذه السمات ذاتها، بسبيل المثل، فإنّ السمة المرتبطة (بالأمانة)، قد تتعلق بقول الحق كما أنها قد تتعلق باحترام و حقوق ملكية الغير. و عليه، فإنّ تحمل أكثر من معنى، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال انعدام الدقة العلمية المرتبطة بعملية القياس و المقارنة .

و بالرغم من الاختلاف في الأهمية النسبية لسمات الشخصية من دراسة الأخرى، إلا أنه وجد أن السمات الخاصة بالذكاء، و القدرة على الاتصال و القدرة على معرفة و تقييم أهداف جماعات العمل ترتبط بالقيادة الفعّالة في العديد من المواقف، و عليه، فإنّ بالمقارنة بباقي أعضاء جماعات العمل الذين يتولون قيادتها، فإنّ القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر ذكاء، و أكثر قدرةً على الاتصال، و أكثر قدرة على معرفة و تقييم أهداف جماعة العمل ذاتها . إنّه من الأهمية يمكن القول أن الخصائص العامة للقيادة لا تحدث فرادى و لكن في شكل محزّم متجانسة حتى يكون بيّنها و بين الفاعلية ارتباطاً⁽²⁾.

ج. النظرية الوظيفية:

القيادة حسب هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، و ينظر إلى القيادة هنا على أنها وظيفية تنظيمية، و يهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيف تتوزع الوظائف القيادية في الجماعة؟ .

فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع و قد يكون جدًّا لدرجة أن كل الوظائف القيادية تتحصر في شخص واحد هو القائد . تشير هذه النظرية بأن الشخص الذي يقوم و يسير عدة وظائف تساعد

(2) د. أحمد يوسف عريقات و آخرون، " المفاهيم الإدارية الأساسية"، النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع،

الجماعة على تحقيق أهدافها، و هذه الوظائف تكون تنظيمية موجهة و فعّالة و يسيرها شخص واحد و هو القائد، أو قد يحسن توزيعها بين أعضاء المنظمة، و بذلك يكون قد استحق هذا المنصب و هو جدير به .

د. النظرية الموقفية :

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي علاقة بين الموقف و شخصية القائد و إنّ الشخص و الموقف، يكونان في عملية تفاعل و اندماج، و هذا يعني أن المواقف المختلفة تحتاج إلى قادة مختلفين يمتاز كل منهم سّمات تؤهله إلى قيادة موقف آخر يختلف في مكوناته و متطلباته .

تبيّن هذه النظرية أن القادة لا يولدون و لا يك القيادة بل إنّ المواقف هي التي تخلفهم، فكم من قادة برزوا نظرا لعملهم و تصرفهم حيال موقف معين أثبت أنهم جديرين حقا بتولي هذا المنصب، إذا أنّ القيادة هنا هي ربط بين الموقف و شخصية القائد، فكل موقف شخصية المناسبة له.

هـ. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و ترتكز على تفاعل القائد مع الأتباع و إدراك القائد لنفسه و إدراك الأتباع له و إدراكه لهم، و تقوم على التفاعل الاجتماعي و يتوقف نجاح القائد على قدرته على التفاعل مع مرؤوسيه و تحقيق أهدافهم و حل مشكلاتهم.

تقوم هذه النظرية على مدى اندماج و تواصل القائد مع إتباعه و علاقته بهم و مكانته عندهم و مدى إدراكهم له و إتباعه، و مدى قدرته على حل مشكلاتهم و تحقيق أهدافهم⁽¹⁾.

(1) خليل عبد الرحمن المعاطية ، " علم النفس الاجتماعي"، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط3، 2010م، ص 255.

الفصل الثاني:

القيادة

الفصل الثاني : القيادة

- تمهيد .

1- طرق تدريب القادة .

2- سمات القائد.

3- عناصر القيادة .

4- وظائف القيادة.

5- خصائص القيادة.

6- أهمية القيادة .

- خلاصة.

تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة من بين أهم المواضيع في الحقل السوسيو تنظيمي التي تناولها العلماء و الباحثون على مرّ التاريخ، و استمرت الأبحاث و الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا . و قد زادت أهمية القيادة في المنظمات بصورة ملحوظة في العصر الحديث، مع بداية القرن 21، و ذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات و متطلبات عديدة و معقدة و مترابطة، بالإضافة إلى المنافسة الحادة، و تزايد المشكلات (التنظيمية و الإدارية و تصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و استمرارها نموّها و ازدهارها يتوقف على القيادة الناجحة لصورة كبيرة . و بناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق بالنقاش و التحليل إلى القيادة في المؤسسة، و دورها الفعّال ببلوغ زيادة و نجاح المؤسسة .

طريق تدريب القادة:

1. الملاحظة و الخبرة الشخصية العارضة :

تعلم الكثيرون معظم ما تعطوه من ملاحظة رؤسائهم و من خبراتهم الشخصية و لا يزال ذلك هو الحال في عدد غير قليل من المهن و الأعمال و على مختلف المستويات، و ممّا لا شك فيه أن التعلم بالملاحظة و التجربة طريقة رئيسية من طرف التدريب، كما أن الصورة الحديثة منها تمثل إلى حد ما نظام التلمذة الصناعية .

2. الطرق الشكلية لنقل المعلومات و تعليم المهارات:

و تتمثل هذه الطرق في المحاضرات و المناقشات و دراسة الحالات العمل مع القيادة مثل التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة أو إدارة منظمات و ذلك لإكساب المتعلم المهارات اللازمة لأعمال معينة و هناك من يصنف طرق تدريب القادة من منظور و آخر يتمثل في:

1. التلمذة : و هو أن يقوم القائد الجديد بملاحظة القائد أثناء عمله كما يقوم بباقي العمليات

القيادية بنفسه ثم يقوم بعد ذلك بمناقشة القائد القديم فيما تم فيه الموقف القيادي و ما يجب

مراعاته في المواقف المقبلة و هكذا يتم عملية القيادة عن طريق الملاحظة و الممارسة

2. الدراسات النظرية: و هي إعداد القادة عن طريق المحاضرات و الزيادات

و البحوث و القراءة .

3. الإشراف: و يكون ذلك تحت إشراف القائد القديم الذي يوجه نظره إلى نواحي القوة و

الضعف في عمله و يرشده إلى بعض المراجع و مصادر المعرفة التي تساعد على التقدم

(1).

(1) سلامة عبد العظيم حسين، " تحديات القيادة الإدارة الفعالة"، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005 م، ص

سمات القائد:

إنّ نجاح أي قائد أو مسؤول عن المؤسسة مهما اختلف طابعها، حجمها، و نشاطها، يستدعى في المقام الأول توفر مجموعة من الشروط أو السمات التي تؤهله لأن يبني التسيير الراشد للمؤسسة و الذي يستهدف تحقيق الربح الاقتصادي المنشود، و عليه فإنّ القائد لأبد أن تكون له :

أ. **القدرة على اتخاذ القرار** : لا بد أن يكون القائد قادرا على اتخاذ القرار، إنّ اللّجوء إلى العقل و المنطق لا يكفي للتوصل إلى تقييم للموقف، فالعديد من الأفراد يمكنهم ذلك و لكن قلّة قليلة فقط هم من يستطيعون أن يتخذوا القرار في التوقيت المناسب، ثم يعلنوا هذا القرار بدون ترد .

ب. **الحكمة في التخطيط و التنظيم**: بمجرد أن يتخذ القائد القرار سيكون عليه أن يفتح خطة لتنفيذه و خطته هذه ينبغي أن تجيب عن بقي الأسئلة مثل: ما الذي سيتم القيام به؟ و من سيقوم به؟ و أين و متى و كيف سيتم ذلك؟ و لذا فإنّ الحكمة في التخطيط و التنظيم هي إحدى السمات الأساسية التي يحتاج إليها قائدا الآخرين .

ج. **الشجاعة في التصرف**: حتى و إنّ كانت لديه القدرة على اتخاذ القرارات و وضع خطط متميزة و إصدار أوامر و توجيهات تتركز على قراراته تلك فإنّها ستظل بعيدا عن تحقيق أهدافه، ما لم تكن لديه الشجاعة للتصرف، إنّ المفكر اللامع بلا قلب شجاع لن يواجه إلا الكوارث و المآسي بسبب سلبيته .

د. **القدرة على الإدارة** : هي الأسلوب المنظم الذي تمكنه من بلوغ أهدافه المحددة و يتطلب اكتساب هذه القدرة، اكتساب مهارات الإدارة و اكتشاف خباياها و إصرارها فالإدارة أداة من أدوات القيادة الجيدة .

إنّ هذا الطرح يتبين أن للقائد سمات معينة، يجب أن يتجلى بها ليكون مؤهلا لتولى هذا المنصب الهام و المؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، و من بينها القدرة على اتخاذ القرارات، لأنه يحدد مصير المؤسسة، و فريق العمل فيها، كذلك القدرة على الإدارة و التسيير و التوجيه لبلوغ أهداف محددة، كذلك الشجاعة في التصرف و الحكمة في التخطيط و التنظيم، لأن بعض القرارات و المواقف لا تتطلب

المماثلة و التأجيل، بل التصرف الفوري فيها، كذلك التنظيم و التخطيط المحكم، يستمع وقوع الأخطاء و الإختلالات⁽¹⁾.

عناصر القيادة : هناك عناصر يجب على القادة غرسها في نفوس الأعضاء و هي:

1. تحكم بمسار الوقت، و أمسك برمام أوقانتك و لا تدعها تتحكم بك و أنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف .

2. ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة و أهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، و حاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج و الأهداف الكبرى .

3. تنمي عوامل القوة و الضعف لديك، و كن قادر على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزهم .

4. تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محددة و قليلة و التي من شأن العمل الجاد المنسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة، افعل ذلك بتحديد الأولويات و الالتزام بها⁽²⁾.

تتمثل هذه العناصر في الميكانيزمات المقوية و الداعمة لنجاح المؤسسة و القادة، و التي تضمن تأطير فريق العمل و حسن أدائهم و التسيير الأمثل لكافة نشاطات ووظائف المؤسسة، و من بين هذه العناصر التي يجب على القادة أن يغرسوها في نفوس الأعضاء، حسن إدارة الوقت (ثقافة احترام الوقت)، لما له من أهمية بالغة في العمل.

كذلك التركيز على النتائج دون سواها و الإنجازات الملموسة و تنمية عوامل القوة و تقوية عوامل الضعف، كل هذا سيضمن قيادة فعالة، فريق عمل جيد، مؤسسة ناجحة .

(1) زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق، عمان - الأردن، 2009م، ص 21،

.22

(2) زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

وظائف القيادة :

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

- تفسير المواقف التي تواجهها الجماعة خاصة إذا كانت مجهولة و لا يسهل إدراكها .
- تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف إسنادا على ما يتمتع به القادة من حكمه.
- توجيه الفريق نحو العمل الطيب و تحذيرهم من الوقوع في الخطأ فيستجيب فريق العمل لقائدهم بقدر ما يحملون لنفوسهم من شعور بالثقة و الاحترام .
- تحقيق التعاون بين فرق العمل عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام و توافر التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية .
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي ينشدها فريق العمل و في سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب انجازها و ترتيبها .
- تمثيل فرق العمل رسميا و التغيير عنها أمام الغير و أمام غيرها من الفريق الأخرى، بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، و حتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السابق ذكرها فإنه لا بد أن تتوافر لديه بعض الأمور منها:
- أن تكون لديه المهارات و الخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقوده .
- أن يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله .

إنّ وظائف القيادة هاته و غيرها تسهم بشكل كبير في السير الجيد للمؤسسة من خلال مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد و التي تخلف التوازن و الانسجام داخل المؤسسة و في وسط فريق العمل و التكامل بينهم من خلال التمثيل الرسمي لهم و التغيير عنهم و تحقيق التعاون بين أفراد فريق العمل و رسم خطط تضمن تحقيق جميع الأهداف⁽¹⁾.

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف، " إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الوفاء لعنبا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1،

خصائص القيادة :

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته، يدبر شؤونها و يتولى قيادتها و يعمل دائما من أجل رفاهيتها و إسعادها و يبذل قصاري جهده لتحقيق أماله فإن لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام، و القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة إلا البشري، فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة، فلا قيام لأحدهما دون الآخر و لا يمكن لفرد أن يصبح قائدا دون أن يكون عناك جماعة، و القيادة صفة من صفات النشاط الجمعي، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي و الديني و الأخلاقي، و تستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام .

ففي كل جماعة يقوم فرد منها و أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة و مهارة و جهد و إرادة و ذكاء و مشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعة أو لتوجيه ما لديهم من قدرات و ميول و استعدادات أو لتدريبهم على مهارات و لإقناعهم بأراء و أحكام بتحقيق هدف معين، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يتفقون فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة و يتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود و يفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة، لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد و قدرته على التحكم بل تقوم و تبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة و الالتزام برعاية مصالحها و حل مشكلاتها ووضع المثل و المبادئ العليا التي تسير عليها و السهر على تنفيذها .

و يتضح ما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد و الجماعات، فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرق أو العادات و التقاليد و غاية ذلك كله الوصول بالجماعة (فريق العمل)، إلى تحقيق ما تعبر إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين، و هذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاون و هدفا حيويا، فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي⁽¹⁾:

(1) سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار سلامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009م، ص 146.

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً .
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك يسعى فريق العمل لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الغرض .
- القيادة تعاون و على القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد فريق عمله، و لاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .
- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم
- التدريب على القيادة في فريق العمل، حيث يتم مناقشة أهداف الفريق و معرفة أسس العمل الجماعي .
- توافر المدرب الكفاء الذي يزود المتدربين بالعمل و الخبرة و الذي يكون ذو قدوة جيدة لهم .
- تبادل الآراء و تدارس المشكلات و الحلول بين المدربين و المتدربين .
- التدريب و التعلم القائم على الخبرة و الممارسة، في مناخ ديمقراطي.
- التدريب على وضوح التفكير و اتخاذ القرارات و في الأمور الطارئة .
- التدريب على النقد البناء و النقد الذاتي و تقبل النقد بهدف تحسين السلوك .
- الاندماج في برامج التدريب بما يضمن تغيير سلوك المتدرب بعد فترة التدريب.
- دراسة علم النفس الاجتماعي بصفة خاصة لإحاطة بالسلوك الاجتماعي و دوافعه و دينامياته و معايير⁽¹⁾.

¹¹ سامر جلده، " السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 147.

أهمية القيادة :

إنّ القيادة لا بدّ منها لحياة المجتمع البشري، حيث تترتب حياتهم و تقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف .

قال تعالى : " و لو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض "

فالقيادة بالغة الأهمية و تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في :

1. إنّها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
2. تعتبر القيادة طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات .
3. إنّها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
4. تعميم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
5. السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .
6. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى .
7. مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة⁽¹⁾.

(1) سلامة عبد العظيم حسين، " تحديات القيادة للإدارة الفعالة"، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005م، ص

خلاصة الفصل :

أستخلص من جملة الأفكار التي تعرفها في محتوى البحث، فالقيادة أنها إحدى مكونات الإدارة، و تتضح أكثر من خلال " وظائف القيادة"، فالقيادة هنا جانب تطبيقي في تسيير فريق العمل نحو الأفضل و المتابعة و الاستمرارية، فالقيادة هي حجر الزاوية في كل مؤسسة، و هي التي ترسم نجاح تلك المؤسسة و تألقها اقتصاديا أو خدماتيا، أو فشل هذه المؤسسة و أن .

و عليه أخلص إلى القول، أنه كانت القيادة بالمؤسسة على درجة كبيرة من التدريب، الكفاءة، المهارة، التميز خصوصا في كيفية التأثير في فريق العمل و تحفيزهم للعمل و تقديم أفضل الأداء لديهم، كلما المؤسسة من الجودة الشاملة و القدرة على التنافسية و تنامي الأرباح، و هي الأهداف التي تنشدها جميع المؤسسات في المجتمعات الحديثة .



الفصل الثالث:

فريق العمل

الفصل الثالث: فريق العمل

- تمهيد

1- مراحل العمل الفريقي

2- أنماط فريق العمل

3- أهمية فريق العمل

4-العوامل التي تسهم في نجاح فريق العمل

5- مقومات نجاح فريق العمل

6- مميزات فريق العمل

7- تماسك فريق العمل

8- خصائص تماسك فريق العمل

9- صفات القائد الناجح لفريق العمل

10- السلوكات الايجابية لفريق العمل

11- السلوكات السلبية لفريق العمل

- خلاصة

تمهيد :

فريق العمل Team Works هو مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة Task، أو مهام معينة في زمن محدد، هؤلاء الأعضاء يجتمعون معًا لتبادل المعلومات والخبرات التي تساعدهم على شجاعة المناسبة المطلوبة من الفريق .

أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معًا لانجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما على روح العمل شيئًا من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه .

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في انجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

و فرق العمل تعدّ أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها و حرص كل منهم في تحقيق أعلى مستوى من الجودة، لتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة و إلى قدرتهم على العمل الجماعي معًا .

إنّ إنسان واحدا بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقرية وقدراته العقلية و الجسمية و الإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك، و لهذا السبب نجد أن المؤسسات و المنشآت تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة مثل : مجموعات العمل، اللجان، فريق المشروع، و فريق البرنامج و فريق البحث .

مراحل العمل الفريقي:

1. ظهور الحاجة إلى تكوين فريق عمل .
2. تحديد مهام و مسؤوليات لفريق العمل .
3. لتحديد قائد فريق العمل .
4. اختيار أعضاء فريق العمل .
5. توزيع المهام و المسؤوليات على أعضاء فريق العمل .
6. توحيد العلاقات بين أعضاء الفريق .
7. متابعة أداء و نجاح الفريق .
8. منح مكافآت حسن الأداء و التوزيع العادل لها .
9. تقويم الأداء و تخطيط الأهداف المستقبلية للفريق .

و يقترح بويديل و ليري ست مراحل لنمو فريق العمل تعرفها في الجدول التالي :

التأهب و الالتقاء معا	مرحلة (zero)
البدء و استكشاف كل منهم الآخر	مرحلة 1
الاستمرار و تكيف كل منهم مع الآخر	مرحلة 2
الحصول على اجتماع و نتائج كل منهم بالآخر	مرحلة 3
التوصل إلى تفاهم و العمل بفعالية .	مرحلة 4
إنجاز العمل و الإنصاف بالإبداع	مرحلة 5
الإنهاء أو الحل و المعني قدما	مرحلة 6
الانسجام مع آخرين (قد يحدث طوال المرحلة)	مرحلة (x)

و قد يكون من المفيد لفريق ما أن يدرس أين يوجد في هذه المراحل، و هو ما قد يؤدي بدوره إلى استشارة حديثا استقصائي عن الإدراكات المختلفة لمراحل نمو فريقا ما .

- قد تكون بحاجة إلى ترسيخ نفسها في مرحلتها الحالية .
 - قد تكون جاهزة الانتقال إلى المرحلة التالية .
 - قد تكون بحاجة إلى معالجة مسائل و قضايا و مهام و غير محسومة من مراحل سابقة.
- و يلخص Reddy و Janision هذه المراحل في خمس مراحل هي كالتالي :

1. مرحلة البناء أو التكوين .

2. مرحلة العاصمة

3. مرحلة وضع القواعد و المعايير.

4. مرحلة الأداء .

5. مرحلة الانتهاء .

أنماط فريق العمل :

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد النوع المناسب من فرق العمل التي تريد تشكيلها، و هناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدف محدد و لكل منها خصائصه المميزة نذكر منها ما يلي:

1. فريق المهام Task Teams:

و هي الفرق التي تصطلح بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد مطلوب (إنجازه و تمكين تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة (العليا) و فرق المهام المحددة (فرق المشروعات)، و فرق المشروعات Prejects teams، غالبا ما يتم تشكيلها للعمل لفترة زمنية محددة، و التي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس، و مع ذلك فهي قلما تكون معتادة على العمل سويا بالقرب من بعضها أو في مهمة واحدة .

2. فريق العمل Work teams:

و هي مجموعات العمل الطبيعية و التي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة، و ربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام و الإدارات و الفروع و المواقع.

3. فريق الإدارة Mangement teams :

و هي الفرق التي تشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية، و يجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي و تحفز العمل و تجعله متكاملًا.

4. فريق العمل الالكترونية Electronic teams :

هذا، و لقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الالكترونية إلى ظهور نوع جديد من فريق العمل ألا و هو فريق العمل الالكترونية، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق الكترونيا بواسطة شبكة الانترنت .

أهمية فريق العمل :

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، و لقد أثبتت خبرات العمل، أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف و المهام، و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية إنَّ المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة و من أهمها :

1. الإنتاجية
2. الإنسانية .
3. المرونة .
4. الالتزام .
5. الجودة
6. رضا العميل.

و يرى أحمد سيد مصطفى أن فرق العمل الفاعلة و العمل بروح الفريق تكتسب أهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة، و تعود أهم أسباب ذلك إلى :

1. تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت أو هيئات حكومية، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص و العام- ففي عالم سريع التغير تتوالى متغيرات معظمها قيود و تهديدات مثل : تلك القيود و التهديدات التي تفرضها المنافسة الحادة بعد بدء العمل باتفاقية الجان، و تلك التي تجسدها التكتلات الإقليمية، و تحالفات الشركات الكبيرة، و تحديات معايير الجودة العالمية، و التطورات التكنولوجية المتلاحقة و غيرها . و هي تحديات لا يمكن مواجهتها إلا لجهود منسقة لفرع عمل متكاملة، و ليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة .

2. تظهر مشكلات مؤثرة من أن الأخر على مستوى المنظمة، قد تتمثل هذه المشكلات في مشكلات فنية أو تمويلية أو تسويقية أو في مجال إدارة الموارد البشرية أو في البحوث و التطوير، و قد تظهر مشكلات في هيئة صراعات بين إدارات و تؤثر سلبا على كفاءة و فعالية المنظمة و تحتاج هذه المشكلات لأفكار و حلول إبداعية .

لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل كمجمع خبرات و آراء، في علاج أو تلطيف هذه المشكلات و قد أفادت الشركات اليابانية بشكل خاص كثيرا من فرق العمل كحلفات جودة لتحسين الجودة و حل المشكلات المرتبطة بها .

3. في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية و مركزية السلطة و انحصار اهتمام مديري الإدارات داخل نطاق إداراتهم تتوضع أو تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في انجاز المهام، لذلك يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات و المهام، و تعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات (1) .
4. سعي لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وضع القرارات تجيء فرق العمل سبيلا جميلا إلى ذلك. فالإدارة التي تعني بالعمل و بالعاملين بقدر كبير و متوازن تنطلق تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم و مقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية و التكتيكية بما يثري الأداء و يبدهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز و التفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص .
5. و على ذكر المنافسة، فعندما يتغير الاتصال المثمر داخل و بين فرق العمل لاسيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع و الإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام و العدوانية، و يؤثر سلبا على الأداء، لكن عندما تتنافس فرق العمل تستعمل أجدية و حماس أكثر، و ستركز أكثر على تحسين العمليات، و ستحقق درجة أعلى من التماسك و الرضا، و ستجز أفضل في الأداء الابتكاري لحل المشكلات و تحسين الأداء، و تستخدم الشركات اليابانية على سبيل المثال: تكتكات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل
6. تنفيذ فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة . و قد يسأل سائل فيقول لماذا؟ ألا يكفي أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ و الإجابة أن فرق العمل مهمة في هذا العدد الأسباب التالية:
- أ. مديرو الإدارات مشغولون في مشكلات و ضغوط العمل اليومية .
- ب. وقد يكون بينهم صراعات .
- ج. و بعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة و يفكرون من داخلها، بينما فرق العمل الذي يشكل من إدارات متعددة و تتكامل خبرات ورؤى أعضائه يسرى المشكلة من خارجها فيكون أقدر على معالجتها .
- د. تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الايجابية داخلها و بينها .

(1) مدحت أبو النصر، " فرق العمل الناجحة: البناء و النمو و الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

أسباب تكوين فرق العمل : تشكل المنظمات فرق عمل لأسباب عديدة نكر منها :

1. إنجاز الأهداف الكبيرة .
2. إنجاز الأهداف المشتركة .
3. إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة .
4. لحل مشكلة معينة .
5. لتحسين طرق العمل.
6. لمساعدة الأعضاء على تحمل المسؤوليات بشكل جماعي (1) .

العوامل التي تسهم في نجاح فريق العمل : أكدت بعض الدراسات أن فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز تتميز بالعديد من الخصائص منها :

1. وجود أهداف واضحة للفريق .
2. تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المطلوب تحقيقها .
3. القيادة الفعالة لفريق العمل .
4. التدعيم التنظيمي.
5. توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل .
6. تحديد الأدوار بشكل واضح و دقيق .
7. تنمية دوافع الأفراد للعمل الفريقي .
8. تحترم ثقافة المنظمة و تحاول تطويرها .
9. درجة عالية من تماسك فريق العمل، فكلما زادت هذه الدرجة ساهم ذلك في تحقيق مستوى عال من الأداء .
10. التدعيم التنظيمي للفريق من قبل المنظمة (1).

مقومات نجاح فريق العمل :

و حتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي :

1. تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها .

(1)مدحت أبو النصر، " فريق العمل الناجحة، البناء و النمو و الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 108، 109.

2. البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة و على التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد.
3. وضع أهداف الفريق القائد و لجميع أعضاء الفريق .
4. الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا .
5. توفير الموارد و الأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم .
6. العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق و الاتصال المفتوح فيما بينهم .
7. احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور الأخصائي الاجتماعي .
8. الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي .
9. الصراحة .
10. التعاون المتبادل .
11. الثقة المتبادلة .
12. توفير مناخ الحرية و الابتكار .
13. ممارسة بسيطة للسلطة .
14. عدم التقيد بالرسميات .
15. الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق و مع قائد الفريق .
16. القيادة المشتركة و الديمقراطية.¹

¹ - مدحت أبو النصر، " فريق العمل الناجحة، البناء و النمو و الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

مميزات فريق العمل :

لقد تعاضم الاهتمام ببناء و انتقال تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً، و أصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، و سادت قناعة مغزاها أن تقسيم المنظمة إلى مجموعات عمل من شأنه يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها، و بنى هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه إلى جماعة حيث أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الفرد و تزداد وفق لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام .

و من جملة مزايا تكوين فرق العمل داخل المنظمات ما يلي :

1. فرق العمل تعمل على تحسين و إعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي .
2. فرق العمل تعطي جواً من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق .
3. فرق العمل تساهم في إشباع حاجات أعضائها .
4. فرق العمل تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة.
5. فرق العمل تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري و الإداري، بما يكفل تنمية القدرات الإبتكارية و الإبداعية للعاملين في المنظمة .

و يترتب على كل هذه المزايا نتائج ايجابية يمكن رصد بعضها كالتالي :

1. تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل .
2. تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء .
3. تحسين المركز التنافسي للمنظمة .
4. تحسين خطط المنظمة .
5. تقليل التكاليف⁽¹⁾ .

(1) سامية فتحي عفيفي، " فرق العمل داخل المنظمات"، الدار العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2004م، ص 51.

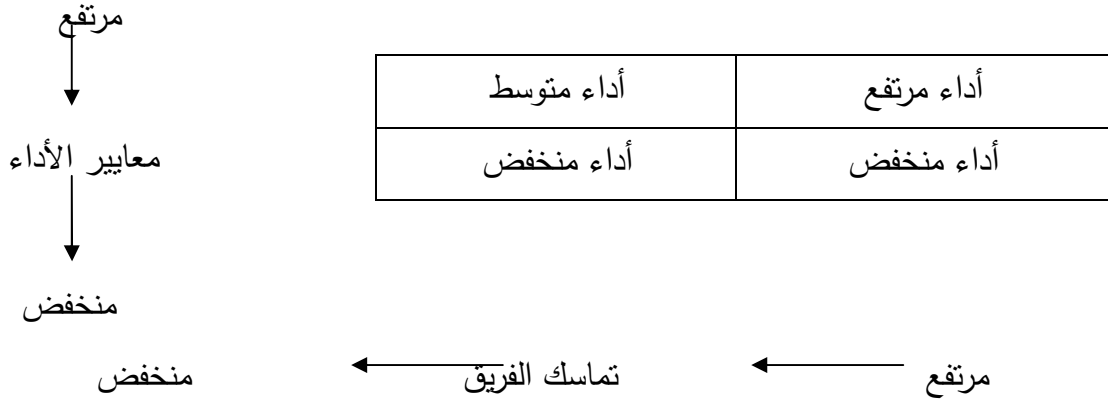
تماسك فريق العمل :

يشير مصطلح التماسك Cohésion إلى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات تجمع معين (جماعة / فريق / إدارة / منظمة / مجتمع) .

كذلك يرى بعض العلماء بأن مصطلح التماسك يشير إلى درجة الجذب التي تمارسها الجماعة على أعضائها .

هذا، و هناك عوامل عديدة داخلية في فريق العمل أو خارجية في المنظمة يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسك فريق العمل، و يمكن رصد بعض هذه العوامل كالتالي :

1. وضوح الأهداف و الاتفاق عليها بين أعضاء الفريق.
 2. توفر قائد كفأ و فعّال للفريق .
 3. توفر فرص التفاعل المستمر و المتبادل بين أعضاء الفريق .
 4. الحجم المناسب لفريق العمل، فكلّما زاد حجم فريق العمل قلنا درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين، و بذلك يقلّ احتمال درجة تماسكه .
 5. قلة مساحة التنافس و الصراع داخل الفريق .
 6. التنافس بين العمل داخل المنظمة أو خارجها يؤدي بلا شك إلى تضامن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة .
 7. التقويم الايجابي، أن قيام الإدارة بتقدير أداء فرق العمل عندما تؤدي المطلوب منها بتميز يساهم في تماسك هذه الفرق و حرصها على تحقيق أهدافها .
- هذا، و توجد علاقة بين درجة تماسك الفريق و مستوى أداء أعضائه مع الأخذ في الحسبان نوع المعايير المتصلة بأداء الفريق، و يوضح ذلك في الشكل التالي :



شكل رقم 7 يوضح العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل و درجة تماسكه في ظل معايير مشجعة أو مقيدة الأداء

هذا، و يتضح من الشكل السابق أنه إذا كان فريق العمل متماسكا بدرجة مرتفعة و معايير الأداء مرتفعة كان أداء الفريق مرتفعا و العكس، أما إذا كان فريق العمل متماسكا بدرجة مرتفعة و معايير الأداء منخفضة (مقيدة)، فإن أداء الفريق يكون منخفض، أما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة منخفضة و معايير الأداء مرتفعة فإن أداء الفريق يكون متوسطا .

و في ضوء ما سبق يمكن أن نقول : إن فرق العمل عالية الكفاءة تتميز بالخصائص الآتية:

- وجود اتصال وثيق بين أعضاء الجماعة و بعضهم بعض.
- اختفاء التغيرات "أنا، لي"، لتدخل محلها التعبيرات "نحن"، "لنا" .
- لا يقوم فرد واحد بإنجاز جميع أجزاء العمل وحده .
- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل في انجاز العمل، كما يدركون أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو فيه .

و ما من شك في أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام و يقيم في عضويته موظفين أقل مهارة، سيكون قادرا على الدوام على هزيمة مجموعة تتشكل من موظفين ذوي مهارات عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفعالية و الكفاءة التي تجعلهم يعملون معا، بمستوى عالٍ من الانسجام و التماسك .

ففرق العمل كشكل أو نوع من الجماعات الإنسانية يتصف بالخصائص التالية:

1. جماعة صغيرة الحجم .
2. جماعة رسمية .
3. جماعة عمل و ليس جماعة نمو .

4. جماعة مؤقتة و ليس دائمة⁽¹⁾.

صفات القائد الناجح لفريق العمل :

القائد الناجح لفريق العمل هو الذي يحاول أن يكتسب و يمارس الصفات و المهارات التالية :

1. القيادة الديمقراطية – تطبيق مفهوم الشورى .
2. الثقافة و الإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها .
3. إتباع نمط الإدارة بالحب و المدح .
4. الثقة في أعضاء فريق العمل .
5. الإنصات الجيد لأعضاء فريق العمل .
6. مهارة إقناع الآخرين .
7. مهارة فهم لغة الجسم .
8. مستوى عالٍ من المهارات الإدارية .
9. اتجاهات ايجابية نحو أعضاء الفريق .
10. فن إدارة الصراع .
11. تشجيع الفكر الإبداعي .
12. عدم التمييز أو التفرقة بين أعضاء الفريق .
13. قادر على تحمل المسؤولية بشكل واضح .
14. مساعدة الفريق على اجتياز مراحل نموه .
15. العدالة في توزيع العمل بين أعضاء الفريق⁽²⁾

(1) سلامة عبد العظيم، " تحديات القيادة للإدارة الفعالة"، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) سامر جلدة، " السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006م، ص

السلوكيات الايجابية و السلبية لفريق العمل :

السلوكيات السلبية	السلوكيات الايجابية
عدم المحافظة على المواعيد و الإعداد الشيء للاجتماعات	المحافظة على المواعيد و الإعداد الجيد للاجتماعات
احتكار المنافسات و عدم إعطاء فرصة للآخرين	المشاركة و التطوع
الدخول في مهارات	الدخول في اتصالات مفتوحة و صادقة
محاولة الاستغلال و تحقيق مكاسب شخصية	الاستماع و الفهم و التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الالتزام لجدول الأعمال
السلبية و التشاؤم تجاه الفريق	الايجابية و التفاؤل تجاه الفريق
انتقاد الأشخاص و ليس الأفكار	انتقاد الأفكار و ليس الأشخاص
الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء	لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
تجنب اتخاذ القرارات و إنهاء المناقشات بالسخرية	الانفتاح العقلي و الانتباه
إستجداء عطف الآخرين	أخذ المشكلات و المواقف بالجدية المناسبة
التهرب و السلبية و فقدان الحماس	الاحترام و الأمانة و الثقة
التفسير الذاتي للموضوعات	التفسير الموضوعي للموضوعات
الانسحاب النفسي و الانغلاق الفكري	التعبير عن المشاعر و الأفكار بأمانة
التعبير عن الملل و عدم الانتباه و التحيز	المخاطرة المحسوبة
عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء	التأييد المتبادل بين الأعضاء و إظهار الالتزام
وضع أهداف و توقيتات غير واقعية	وضع أهداف و توقيتات واقعية
الدخول في مناقشات جانبية، و عدم العدالة في توزيع العمل ⁽¹⁾	تحديد واضح الأدوار و توزيع العمل بالتساوي

(1) مدحت أبو النص، " فرق العمل الناجحة: " البناء و النمو و الإدارة "، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009م، ص 85.

خلاصة :


مما سبق التطرق إليه في هذا الفصل الخاص بـ فريق العمل، يمكن القول بأن فرق العمل تعدّ من أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات، لأن العمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الفرد و تزداد وفق لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام .

لذا نجد أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتماؤه إلى جماعة أيّما يكثر انجاز الأهداف الكبيرة و المشتركة .

و بهذا فإن فرق العمل تعمل على تحسين و إعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي، و إعطاء جوّ من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق .

فريق العمل أو العمل الفرقي، أصبح ضرورة من ضرورات تقدم و إبداع المنظمات، في ضوء حرص كل منها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة .

فكلّما كان قائد فريق العمل لديه مهارات في مجال مشاركة الفريق، كلّما كان الفريق متماسك و متعاون بدرجة كبيرة، و إنّ كانت فترات الصراع متكررة و لكنها قصيرة، و لدى الفريق استراتيجيات فعّالة لإدارة الصراع .



الفصل الرابع: دور القيادة في عملية توجيه فريق العمل

الفصل الرابع: دور القيادة في عملية توجيه فريق العمل :

- تمهيد

1- دور القيادة في تحسين أداء فريق العمل.

أ- الوسائل التي يتخذها القائد في التأثير على مرؤوسيه.

ب- مصادر قوة تأثير القائد.

ج- السلوك القيادي و خصائصه.

2- دور القيادة في تحفيز فريق العمل.

3- المهارات الأساسية للقيادة.

4- منهجية إعداد و صناعة القادة.

5- ادوار القادة.

6- دور أعضاء فريق العمل.

7- صفات قائد فريق العمل.

8- أهمية قيادة فريق العمل.

9- فريق العمل و الروح المعنوية.

- خلاصة.

تمهيد:

إنّ نجاح العملية القيادية تعتمد في جانب منها على اختيار القائد من قبل أعضاء فريق العمل، فإذا كان الاختيار حالة طوعية، قبل أعضاء الفريق توجيهات و تعليمات قائدهم، و على وفق هذه الطريقة فإن فريق العمل يخولون قائدهم إصدار القرارات اللازمة إليهم ليتعالوا مع الموقف المعين .

لذا يتجلى دور القيادة في توجيه فريق العمل على ضرورة وجود ثقة متبادلة بين القائد و فريق عمله، إلى جانب منحهم الاستقلالية في التصرف إلى حد ما، كما أن المواقف القيادية تفرض على القائد الإداري القيام بمهامه بشكل يعزز ثقة فريق العمل به و يدفعهم للقيام بتأدية أعمالهم و هم مؤمنون بسعة مفهومية و معرفية قائدهم عما هو مطلوب .

و أخيرا ينبغي على القائد تشجيع و توجيه فريق العمل على تحمل المسؤوليات و هم مندفعون دون تردد لانجاز الأعمال المناطة بهم .

و في هذا الفصل، سنعرض دور القيادة في توجيه فريق العمل بشكل أوسع و منفصل في عناصره

دور القيادة في تحسين أداء فريق العمل

أ. الوسائل التي يتخذها القائد في التأثير على مرؤوسيه :

- استخدام الإثابة: أي منح المكافآت لتحفيز المرؤوسين على النشاط .
- استخدام الإكراه: أي استخدام التخويف و التهديد و توقيع الجزاء .
- استخدام المعلومات المرجعية عن شخصية المرؤوسين و ثقافتهم و عاداتهم .
- استخدام الخبرة أي ما لدى القائد من مهارات و قدرات .
- استخدام الأساليب الفنية القائمة مع دراسة سلوك البشر و كيفية ترشيد السلوك، و يقصد بذلك أيضا استخدام الإجراءات القانونية الرشيدة .

و قد كشفت كثير من الدراسات حول قدرة المشرفين على التأثير في المرؤوسين و أن ذلك يتم من خلال إشراك المرؤوسين في القرارات المتخذة ورفع الروح المعنوية و توفير المعلومات الصحيحة أمامهم . يتبين من هنا أنه على القائد أن يستخدم مجموعة من الوسائل حتى يستطيع أن يؤثر على المرؤوسين، و يجعلهم تحت طوعهم و إرادته و استجابة منهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، و يتبع القائد حسب الظروف و الوسيلة المناسبة لتحفيز مرؤوسيه من إثابة و إكراه أو غيرها من الأساليب الفعالة و الناجحة بغية تحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية .

مما يزيد من ولائهم للمؤسسة، و هذا ما يؤثر ايجابيا على المردود المهني⁽¹⁾.

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف، " إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1،

ب. مصادر قوة تأثير القائد:

تقوم عملية التأثير في القيادة، على ما يستعمله القائد من وسائل بغية إقناع رؤوسيه و حثهم على بلوغ الأهداف المحددة، و تتعدد هذه الوسائل تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلا قوة نفسية و اجتماعية تستهدف سلوك فريق العمل، و من أهم هذه المصادر ما يلي :

1. **قوة التأثير القائمة على الشرعية:** و هي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري و في السلطة الرسمية للقائد، بغرض التأثير في المرؤوسين و مراقبتهم و م معاقبتهم .
2. **قوة التأثير القائمة على المكافآت :** هي قوة عطاء حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر على آليته توزيع الحوافز و العطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين.
3. **قوة التأثير القائمة على الإكراه و العقاب:** و تستند إلى الخوف حيث يدرك المرؤوسين بأن عدم التزامه و تقيده بأوامر و توجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى قيامه بغرض عقوبة .
4. **قوة التأثير القائمة على الخبرة:** و هي تستند إلى المعرفة و الخبرة و المهارة و القدرة التي يمتلكها الشخص، و توافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له و يزيد كذلك من احترام نظرائه له.
5. **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية :** هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعدّ مرجعا لهم، و قوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد و التي تحوّل بناء علاقات شخصية جيدة تجبر رؤوسيه على الإعجاب به و احترامه .
6. **قوة المنفعة القائد:** يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة ما سيعود عليهم .
7. **تطوير القائد للمعلومات:** يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال عن طريق التحكم بنوع و كمية المعلومات و تفسيرها و تحليلها للأفراد لتأثير على سلوكهم .
8. **المشاركة في القرار :** فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات و القرارات التي يطلب منهم تنفيذها يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد .
9. **الإعجاب و الانتماء الشخصي :** يعتمد على إعجاب التابعين به و انتمائهم لشخصه ⁽¹⁾.

(1) حسن إبراهيم بلوط، " المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005م، ص

10. تطوير أو تغيير القيم و الاعتقادات : يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين أو تطوير قيم و اعتقادات لدى التابعين يستخدمها فيما بعد أساس للحصول على امثالهم .

11. تطوير ظروف البيئة: و ذلك من خلال توفير الأدوات و الوسائل و التسهيلات و الإجراءات و التقنيات و تصميم العمل و تخطيط و تنظيم مكان أو تشكيل فرق العمل و غيرها

من خلال هذه المصادر المتعددة و المتنوعة، يتضح لنا أن القائد الناجح و الفعال الذي لديه خصائص و صفات متميزة، هو الذي يتمكن من التأثير في المرؤوسين، و ذلك خبرته ووظيفته إضافة إلى الكم العلمي و المعرفي الذي يملكه .

فقوة تأثير القائد على المرؤوسين ترجع إلى عدّة مصادر تمكن القائد من جنب المرؤوسين إليه بإغراءات و أساليب معنوية أو مادية تعود إلى شخصيته القوية و المؤثرة، و كذلك أسلوبه في التعامل و النمط السائد و المعمول به في المؤسسة .

و بهذا، فإن القائد حاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير، و إن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة⁽²⁾ .

(2) حسن إبراهيم بلوط، " المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 417.

2. السلوك القيادي و خصائصه:

أجمعت الأبحاث على اعتبار أن السلوك القيادي يتمثل في تلك الأفعال التي يؤديها القائد و يشتمل السلوك القيادي الموجه نحو تحقيق أهداف فريق العمل و غايته على :

- تقديم الاقتراحات العلمية البناءة
- تقويم عمل الجماعة ورعاية تقدما نحو الأهداف .
- الحيلولة دون أي أعمال غير منتمية الأهداف .
- تقديم الحلول التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف .

أما السلوك القيادي الموجه نحو الحفاظ على تماسك فريق العمل، فيشمل كل ما من شأنه تلبية حاجيات فريق العمل مثل :

- تحفيز الأعضاء و تشجيعهم .
- التخفيف من حدة التوتر الذي قد ينشأ أو يتراكم في فريق العمل لأي سبب .
- توفير الفرصة لكل عضو في فريق العمل ليعبر عن رأيه .
- و من أهم خصائص السلوك القيادي:
- المبادرة و الابتكار و المثابرة و الطموح .
- التفاعل الاجتماعي.
- السيطرة
- التمثيل الخارجي لفريق العمل .
- العلاقات العامة .
- التكامل
- النظام و التنظيم و التخطيط .
- الإعلام
- التقبل و الاعتراف المتبادل بين القائد و الإتياع .
- التوافق النفسي الاجتماعي .

إنّ السلوك القيادي يتميز بعدة خصائص تعطيه قوة و نفوذ تعود بالدرجة الأولى إلى شخصية القائد المتمكن بالفعل و القول، فالقائد يؤثر في فريق العمل و ذلك حسب ما ترى فيه فريق العمل الشخص المناسب الذي لديه الصفات و الخصائص القيادية التي تؤهله لتوليّه هذا المنصب من خلال مهاراته و

معرفته و تصرفاته و كذلك علاقاته الإنسانية على حل المشاكل ووضع خطط آنية و إستراتيجية محكمة و هادفة .⁽¹⁾

دور القيادة في تحفيز فريق العمل :

إنّ ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات، يضمن لها البقاء و التي و شعور فريق العمل بالرضا و الولاء للمنظمة، هو أساس نجاحها و تقدمها فالقيادة بالتحفيز (Leading Ry Motivation) ، توفر محفزات غير اعتيادية لفريق العمل، ترفع الروح المعنوية و تنشيط سيادة القيم و تثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال و أن إتباع مثل هؤلاء القادة يشعرون بالثقة و الولاء و الإعجاب و الاحترام لقائدهم .

و القائد يستطيع تحفيز فريق عمله نحو الأمور المهمة و الأساسية، و كذلك تجاه قيمة و مكانة عملهم بالاعتبار لأهداف المنظمة التي هي مكملة لأهدافهم .

لذا فإنّ القادة التحوليون يمتلكون الصفات التالية: (رواد تغيير، مخاطرون عقلاء، مؤمنون بالآخرين، حساسون تجاه حاجاتهم، قادرين على إيصال أفكارهم و بوضوح، و يؤمنون بحسدهم تجاه المواقف) .

و بهذا فإنّ القائد بهذه الصفات، هو الذي يغير من توجهات منظمة، نحو كسب الشهرة و هدف وراء الوصول للزيادة .

و يتجسّد دور القيادة في تحفيز فريق العمل عن طريق :

1. خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات المنظمة .
2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .
3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية .
4. توفير برامج تدريبية خاصة لفريق العمل، لتطوير قابليتهم فالإمكان الاستفادة منها .
5. تسعى القيادة لتحسين مستويات انجاز و أداء فريق العمل .
6. اعتماد القيادة على إجراءات معينة لصناعة القرار .

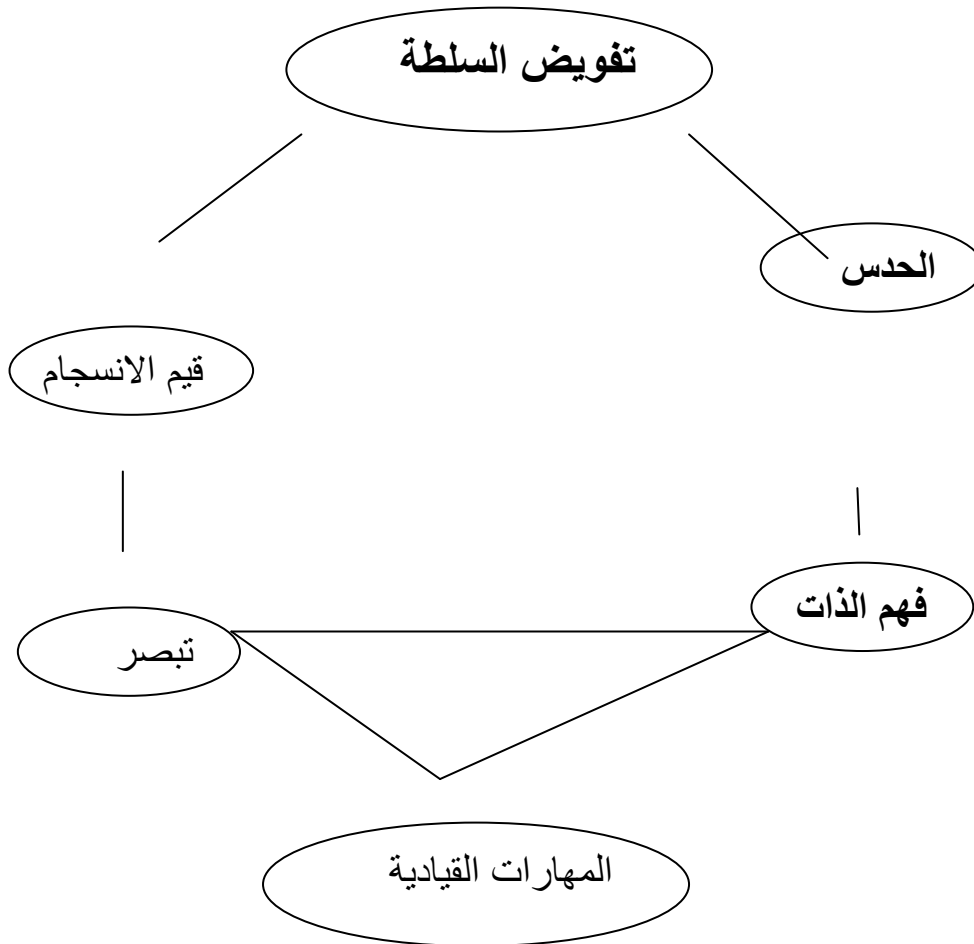
⁽¹⁾ خليل عبد الرحمن المعاينة، " علم النفس الاجتماعي"، ط3، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2010م، ص 220، 221.

7. السعي وراء تكامل وحدة الفريق⁽¹⁾.

المهارات الأساسية للقيادة :

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد و نوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري وقائد فريق العمل، و مع أننا نؤمن بتباين تنشئة القادة، إلا أن المنظمة الفاعلة لا تنظم و قود القادة إليها، مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات و المهارات القيادية الكامنة و العمل على تعريفهم للخبرات و الحالات و التجارب التي من شأنها أن تطور مثل هذه المهارات الأولية .

يعرف لنا الشكل (1-13) خمس مهارات قيادية أساسية :



الشكل (1-13)

المهارات القيادية الأساسية

(1) أبو النجا السيد، " حرفة الإدارة" دار المعرفة المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 2004م، ص 103.

1. **تفويض السلطة :** و تعني مشاطرة و مقاسمة الأتباع أعمال الرقابة و الأثير في الآخرين، إن امتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الأتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في أعمال صناعة و اتخاذ القرار المحقق لغايات و أهداف المنظمة، و بالتالي لفهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلاًها.
2. **الحدس:** و هي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغير ووقوع الأحداث الجديدة و توسيع مدى الرؤيا و بعمق تفصيلي، و تبني المخاطرة و بناء الثقة، لأبد للقيادة الجدين امتلاك روح المبادرة و قبول التغير أجلاً أو عاجلاً، فتجدهم يتحركون و بسرعة لخدمة الزبائن، و اقتناص فرق التنافسية الايجابية، و تسخير قوى المنظمة لصالحها و صالح متسيبها .
3. **فهم الذات :** و هي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف و القوة لديه، تسعى بعض المنظمات التي تعري بعض العاملين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم و إمكاناتهم و اختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة، و الكشف أيضا عن مواطن الضعف و القوة لديهم (1).
4. **التبصر :** و هي القابليات القائمة على التصور و التخيل و النظر إلى ما وراء الحالات التي تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الايجابيات لصالحها، و القائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمته من خلال نشاطها و يترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية و فريق العمل حوله .
5. **قيم الانسجام:** و هي قدرات القائد على فهم و استيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة و قيم العاملين و العمل على إحداث الانسجام و التوافق بينهما فإذا كانت معتقدات المنظمة وقيم فريق العمل، على طرفي نقيض، فإن ذلك سيصنع إدارة القمة أمام مسار حرج، ففي حالة اختيار أحدهما يفقدها مكانتها في البيئة. لذا يقتضي الحال أن يبادر القائد للتوفيق بينهما، و رسم الطريق الأفضل للمنظمة(2).

(1) شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2009م/ 2010م، ص 318.

(2) شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، مرجع سبق ذكره، ص 319.

منهجية إعداد و صناعة القادة :

1. أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة و أهدافها الرئيسية .
2. اعتماد برامج و مناسبات خاصة لتدريب القادة و تعليم مهارات القيادة .
3. توفير المناهج القيادية اللازمة .
4. تشجيع النقاش و الحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر .
5. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية و تحمل المسؤولية و الشعور بها عمليا .
6. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة .
7. الصبر على القائد اليافع، فإن المعاقات اليومية و نظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة و تحسين الصياغة المهنية .
8. التزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل .

أدوار القائد :

أ. إنجاز المهمة: و لهذا تتواجد مجموعتهم و يضمن القادة الوفاء بهدف فريق العمل، و في حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل و عدم الاتساق و ربما في النهاية تفكك أعضاء فريق العمل .

ب. الحفاظ على العلاقات الفعالة : ما بين أنفسهم و أعضاء فريق العمل و بين الأفراد داخل المجموعة .

و هذه العلاقات ستكون فعالة إذا ما ساهمت في انجاز المهمة، و يمكن تقسيمها على المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية و إحساسه بوحدة الهدف و على هؤلاء المعنيين بالأفراد و كيفية تحفيزهم .

و لهذا هناك ثلاث احتياجات يجب على القادة العمل لإشباعها و هما :

1. احتياجات المهمة لانجاز العمل .
2. احتياجات الأفراد للتنسيق بين احتياجات الأفراد و احتياجات المهمة و الفريق .
3. احتياجات المجموعة لبناء روح الفريق و الحفاظ عليه⁽¹⁾.

(1) زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 40، 43.

دور أعضاء فريق العمل :

إنّ مصادر قوة القائد لا تأتي من الأنواع التي نقشت في الفصل الثاني فحسب، بل تأتي أيضا من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر و توجيهات قائدهم المتعاطفة مع قدرته على إشباع حاجاتهم . كما أن القدرة في الحصول على الموارد المتاحة و بسهولة نسبية، أو على المعلومات المطلوبة، أو التواصل مع مراكز اتخاذ القرار في المنظمة حتى تمنح بعض القادة إمكانية التأثير في الآخرين من خلال توصيل المعلومات و معالجة الأحداث و منح التكوين للقادة مثل هؤلاء القادة يوشحون بأصحاب النفوذ، بمعنى أن مثل هؤلاء القادة لهم تأثير سياسي أو قنري في إطار المنظمة الواحدة و يتجسد في :

1. توفير عمل جيد لأحد الأفراد فريق العمل المتفوقين.
2. الحصول على موافقة مالية على صرف مبلغ أكثر ممّا هو مرصد .
3. تحقيق زيادة في راتب أحد المنتسبين أعلى ممّا هو مقرر .
4. إمكانية طرق أبواب قادة القمة و التقرب منهم .
5. إمكانية التصرف على بعض ما يقرر و قبل إعلانه .

و يمكن الاستحواذ على القوة كلّما تمتع القائد بحرية التصرف و إصدار القرارات تجاه فريق العمل و إخضاعهم لتنفيذها .

مثل هذه القوة تجعل القائد الذي يمتلكها متميزا عن بقية القادة الآخرين في هذه أو تلك المنظمة ⁽¹⁾.

(1) شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي"، مرجع سبق ذكره، ص 321.

صفات قائد فريق العمل :

- (1) المقاييس العليا الأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المعنية .
- (2) النشاط العائلي: بحيث يترفع القائد عن توافه و الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .
- (3) الانجاز : فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات، غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات و انجازها .
- (4) امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجزئي المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و العقلية يعكف على المشي بحذر و على أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت سلام .
- (5) العمل دافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الأقدام قلنا يكون لديهم العبر على انجاز المهام بكل تقانة وجودة .
- (6) العمل الجاد بتفان و التزام : فالقادة الفعّالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بصفات و عطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
- (7) تحديد الأهداف : فجميع القادة الفعّالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- (8) امتلاك الحنكة : فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الموضوعية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- (9) مساعدة فريق العمل على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون لتطوير أنفسهم فحسب، بل تطوير أداء فريق العمل حتى يكون جوّ العمل خاليا من المشاكل، سليما و صحيا، يتم حينها تبادل الأفكار

لحرية مما يؤدي إلى التعاون، و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و فريق العمل فيها جزءاً متكاملًا لا ينتجاً منتجين فريق يتعدى لأقوى الفرق و المهام⁽¹⁾.

أهمية قيادة فريق العمل :

تؤمن قيادة فريق العمل قيادة سياسية و تنظيمية صحيحة و تضع الانحراف و تقلل الخطأ، و تؤمن وضع القرارات المتخذة موضع التنفيذ، كما تؤمن تطوير التنظيم، و بذلك فإنه بواسطة قيادة فريق العمل يمكن :

1. يمكن تحليل الأوضاع و تقدير المواقف بشكل سليم .
2. يتم أغناء التصورات و الاستفادة من المبادرات المتنوعة .
3. يمكن اتخاذ القرارات التي تعكس فعلا التجربة و المعرفة الجماعية المتوفرة لدى هيئة القيادة، فقيادة فريق العمل ينبثق عنها اندماج آراء متعددة و مواهب في وحدة متكاملة.
4. يمكن منح المواقف الضارة و النزاعات الخاطئة و منع الأخطاء قبل وقوعها أو استدراكها أو عدم تكرارها .
5. يتم الحد من أخذ المواقف القصيرة النظر أو العفوية أو التي تأتي نتاجا لردود الفعل و الانفعالات، فالقرارات المتخذة فرديا تفترض غالبا إلى شمولية الرؤية و تكون ذاتية و أحادية النظرة، فليس بإمكان الفرد منها بلوغ أن يكون بديلا لخبرة فريق العمل بكامله و لمبادراته الخلاقة .
6. يتم تطبيق بعض صور الديمقراطية، و تتم المساهمة في خلق و إشاعة أجوائها داخل التنظيم كآله، بل و ترتدي المعالجة الصريحة للنواقص و الأخطاء طابعا تنقيفيا تربويا و تتوفر الكوابح و الرقابة، حيث يمكن لأعضاء فريق العمل أن يبادروا إلى إصلاح أي قائد في الوقت المناسب، و عندما يخطئ و قبل أن تتحول الأخطاء الشخصية أو الصغيرة إلى أخطاء كبيرة وأمراض مستحلة
7. تكون القرارات المتخذة جماعيا قرارات لها قوة إلزام عالية و أساس صلب و تكون ذات مفعول أنجح و أنجع .
8. يمكن تطوير التنظيم بما يتوفر من غنى و تنوع و حماس في المبادرات و العمل تريد من الدوافع القوية لدى أعضاء هيئة القيادة نتيجة لمبدأ قيادة فريق العمل .

(1) علي السلمي، " المهارات الإدارية و القيادية للقائد المتفوق، دار البهجة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1999م، ص 340.

9. إن قيادة فريق العمل هي ما تقتضيه من نضال و حركة اجتماعية، و هي إحدى الضمانات لحماية العضوية و الأعضاء، و الالتزام بها تعبير حقيقي عن الرقي المهني الذي يجب أن تتمتع به كل منظمة⁽¹⁾.

فريق العمل و الروح المعنوية :

المقصود بالروح المعنوية :

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في فريق العمل، و بثقة الفرد في دوره في هذا الفريق، و كذلك الشعور بالولاء تجاه الفريق و الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف فريق العمل، و على ذلك فالروح المعنوية تشير إلى وظيفة فريق العمل ووحدته و تماسكه.

ورفع معنوية الفريق يعني خلق الشعور بالولاء للعمل و الصفاء الذهني لإنتاج، و من المعلوم أن لفريق العمل طاقتان هما : طاقة جسمانية تتوقف إلى حد كبير على قواه الجسمانية، و نوع العمل الذي يعمل فيه، و على درجة المهارة و التدريب التي يحصل عليها، و الأخرى طاقة ذهنية يوجهها لاكتشاف طرق أفضل لاستغلال طاقته الجسمانية، و يمكن دفع الفرد العامل داخل فريق العمل إلى بذل كامل طاقته الجسمانية عن طريق إغرائه ببعض الحوافز المادية، و لكن اتضح أن هذه الحوافز المادية لا تستمر طويلاً، و لذلك فإن ت محدوددة في المدى الطويل، و لا يمكن الحصول على طاقته الذهنية إلاّ عن طريق رفع معنوية، و تتمثل الطاقة الذهنية في الرغبة في العمل و الميل إلى نوع النشاط الذي يقوم به العامل .

أ. الظروف التي تؤثر في الروح المعنوية :

1. **الدرجة التي يمكن عندها أن يكون فريق العمل هدف مشترك:** يمكن أن تضعف الروح المعنوية عندما يفاضل كل عامل من العمال من أجل أن يصل بمفرده إلى ما يبتغيه أو لكي يبرز على الآخرين أو يحمي نفسه من النقد، و بالتالي لا يمكن أن يوجد بينهم ميل إلى التعاون أو إلى أن يساعد كل منهم الآخر ليحققوا هدف مشترك .

2. **الدرجة التي يعتبر عندها الهدف هاما يستحق الذكر:** يمكن أن ترتفع الروح المعنوية لفريق العمل، إذ كان لديهم أهداف مشتركة، و ليس بينهم كأفراد أهداف شخصية و هذا لا يكفي، فعندما يسأل فريق العمل أنفسهم ما قيمة هذا الهدف، فإنهم في الحقيقة يتساءلون عما إذا كان يستحق المجهود

(1) زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010م، ص 155، 156.

الذي يقومون به أم لا، و إذا تعاون فريق العمل عن طيب خاص لاستغلال الطاقة التي تتمتع بها كل منهم، فإنّ الهدف المشترك يجب ان يشبع الحاجات التي تعتبر هامة بالنسبة لكل فرد عامل .

3. الدرجة التي شعر عندها فريق العمل بأن الهدف يمكن أن يتحقق: و لا بد لكي تكون هناك روح عالية في العمل، أن تكون الأهداف المشتركة الهامة واقعية، أيضا عندما نجد أن فريق العمل¹.

4. ينظر إلى هذه الإدارة لتقليل الحوادث أو المترجح بنسبة 50% على أنه هدف لا يمكن تحقيقه و من فقد يعمل تحديد مثل هذا الهدف على إثارته ضد الإدارة بدلا من العمل كفريق واحد⁽²⁾.

ب. العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل :

- ✓ الحصول على المساعدات التي يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة (المشاركة في اتخاذ القرارات) .
- ✓ اطلاع فريق العمل على سير العمل في المؤسسة.
- ✓ الاستماع إلى شكوى فريق العمل و العمل على إنصافهم .
- ✓ الترقية لمن يستحقها .
- ✓ معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه .
- ✓ عدم تدخل الرؤساء/ القادة في عمل الفريق .
- ✓ عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها فريق العمل .
- ✓ منح المكافآت و العلاوات و الخدمات الاجتماعية .
- ✓ عدم تعدد الرئاسات .

ج. العوامل التي تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لفريق العمل : و يرجع انخفاض الروح المعنوية

- لفريق العمل بأي عمل من الأعمال إلى عوامل كثيرة ربّما من أهمها:
- ✓ عدم وضع العامل المناسب في المكان المناسب .
 - ✓ عدم التقدير الصحيح للأفراد من ناحية الأحد و كمية العمل .
 - ✓ ضيق مجال الترقية .

¹- اشرف محمد عبد الغني شريت، " علم النفس الصناعي: أسسه و تطبيقاته"، كلية رياض الأطفال: مدرسة الصحة النفسية،

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 285

⁽²⁾ أشرف محمد عبد الغني شرين، " علم النفس الصناعي: أسسه و تطبيقاته"، كلية رياض الأطفال: مدرسة الصحة النفسية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002م، ص 285.

✓ عدم اطمئنان فريق العمل على مستقبلهم .

✓ عدم إشعار فريق العمل في العمل أو أهمية العمل المسند إليهم.

✓ عدم الاهتمام بالرعاية الاجتماعية لفريق العمل .

و بهذا فإنّ الروح المعنوية العالية صفة ضرورية للتعاون الناجح بين الإدارة و فريق العمل، و هو المظهر الايجابي لشرط جانبه السلبي هو عدم الراحة أو عدم الاطمئنان و هو ميزة جماعية تشمل مجموع العلاقات الإنسانية نحو جوّ العمل الذي ينعكس عنه حتما الروح المعنوية، و قد أثبتت التجارب بأن الكفاءة الإنتاجية تتأرجح و تتغلب مع القيم المنسوبة إلى الروح المعنوية، و بهذا فإنّ اهتمام القادة و الإدارة بفريق العمل من كافة الجوانب المهنية و الإنسانية سيرفع من الروح المعنوية و يوجد ذلك الثقة و الإخلاص و التعاون بين الإدارة و القادة و فريق العمل⁽¹⁾.

(1) أشرف محمد عبد الفني شرين، " علم النفس الصناعي: أسسه و تطبيقاته"، ص 290، 291.

خلاصة :

ممّا لاشك فيه أن النتيجة العملية لوجود قائد مميز يحافظ على الأصول التنظيمية، و يلتزم بمبدأ روح فريق العمل هي التمسك بنمط ايجابي وراقي من القيادة .

لذا فإن القيادة المتميزة فكريا و ثقافيا و نفسيا، هي الأكثر وعيا و شجاعة و إخلاص لصقل مواهب فريق العمل و تمسكهم و جعلهم يتمتعون بالإرادة القوية و القدرة على اتخاذ المواقف الصحيحة، و مسانيرة المهام بكل جدية و التزام .

فكلّما كان قائد فريق العمل تتوقف مكانته على تساميه و شجاعته، و على ترفعه على النقائص و حلمه و سعة صدره و قدرته على العمل و معاملة جميع أعضاء فريق العمل بمساواة و احترام و بتوجيه فعّال، كلّما زادت طموحاتهم و آمالهم و أهدافهم و تطلعاتهم، و بالتالي تلعب القيادة دور جدّ مهم في توجيه فريق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة و كسب قوة و مهارة فريق يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية و إجراءاتها

المنهجية و معطياتها الميدانية

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

تمهيد

تعريف بميدان البحث

أولاً: الإجراءات المنهجية

المنهج

أدوات جمع البيانات . الاستمارة

مجالات الدراسة

أ- المجال الزمني

ب- المجال المكاني

ت- المجال البشري

- العينة

ثانياً : المعطيات الميدانية

- عرض و تحليل البيانات الميدانية.

- عرض النتائج العامة للبحث.

- الخلاصة.

تمهيد:

لكي يكتمل البحث العلمي ، لابد من توافر جانبين جد مهمين و مترابطين و متكاملين و هما الجانب النظري و الذي أكملته ، و الجانب التطبيقي الميداني و الذي سأسرع فيه ، يتضمن جملة الإجراءات المنهجية و التي تترجم في الميدان ، لذلك فالجانب التطبيقي مهم و في غاية الأهمية في البحث العلمي ، وهو خطوة منهجية لا بد منها حتى يكون العمل منظم و دقيق و هادف ، ذو مصداقية خاصة ، باستخدام أهم أدوات جمع البيانات من الميدان المطبق عليه الدراسة.

و حسب إشكالية بحثي ، فان في هذا الفصل التطبيقي سأنتقل أولاً من الإجراءات المنهجية ، حيث يتم فيه توضيح المنهج المعتمد عليه في الدراسة و الذي يقتضيه طبيعة الموضوع ، و فرضيات الدراسة ، و أدوات جمع البيانات (الاستمارة) و التي من شأنها خدمة بحثي هذا ، ثم مجالات البحث الزمانية و المكانية والبشرية ، ثم عينة البحث التي سيتم دراستها.

أما الجزء الثاني وبعد تجميع البيانات و المعلومات و تفرغها سأقوم بتفسيرها و تحليلها و ربطها ربطاً منطقياً مع الجانب النظري للبحث، و كذا اختيار صحة الفرضية من عدمها ، و أخيراً سأقوم باستخلاص النتائج العامة للدراسة مع الخلاصة ..

تعريف بميدان البحث

يعتبر قطاع السكن من بين القطاعات الحساسة التي تشخص الأزمة المالية للبلاد و قد أصبح مشكل السكن مشكلا وطنيا يستدعي تجنيد كل الطاقات لمؤسسات الدولة. فهو ضروري خلق إطار ملائم لضمان تضافر الجهود للتكفل الأمثل و الملموس بالوضع الصعبة التي يواجهها المواطن .

إنشاء الصندوق الوطني للسكن :

لتجسيد طموحاتها و استجابة لاحتياجات المواطنين ، أنشأت الحكومة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-144 المؤرخ في 12 ماي 1991 الصندوق الوطني للسكن .

تحت وصاية وزير السكن و العمران، الصندوق الوطني للسكن يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 94 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 91-145 المؤرخ في 12 ماي 1991 .

مهام و صلاحيات الصندوق الوطني للسكن :

تتمثل مهام و صلاحيات الصندوق الوطني للسكن طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 94 فيما يلي :

- ✓ تسيير مساهمات و لعانات الدولة لصالح السكن و لا سيما المتعلقة بالقضاء على السكنات القديمة .
- ✓ هيكلة و صيانة المحيط العمراني
- ✓ ترقية السكنات ذات الطابع الاجتماعي

لهذا الصندوق الوطني للسكن مكلف لا سيما بـ:

- ✓ المشاركة في تحديد سياسة تمويل السكن خاصة المتعلقة بالسكن ذو الطابع الاجتماعي .
- ✓ استلام و تسيير الموارد المخصصة لصالحه بواسطة التشريعات و التنظيمات السارية المفعول .
- ✓ اقتراح كل دراسة ترمي إلى تحسين مساهمة السلطة العمومية تجاه السكن (السكن الاجتماعي) .

✓ انجاز كل الدراسات ، التحقيقات و البحوث المتعلقة بالسكن،تشجيع العمليات الإعلامية،تبادل الخبرات و اللقاءات لترقية و تطوير السكن .

قواعد تدخل الصندوق الوطني للسكن في مجال الدعم المالي للأسر(المرسوم التنفيذي رقم 94-308 المؤرخ في 4 أكتوبر 94):

أ. يكون تدخل الصندوق الوطني للسكن في حدود موارده حسب الأشكال التالية :

- مساعدات مالية
- تخفيض في نسب الفوائد
- تمديد مدة تسديد القرض

ب. تكيف مستويات الدعم المالي للصندوق الوطني للسكن حسب دخل الأسر، يقصد بعبارة دخل الأسر حسب مفهوم هذا المرسوم دخل رب الأسرة و زوجه (الذين يعيشان عادة تحت سقف واحد) .

ج. لا يكون الدعم المالي للصندوق الوطني للسكن مانعا لأشكال أخرى من المساعدات المالية لصالح المستفيدين أنفسهم و لا سيما تلك التي تمنحها :

- ✓ الجماعات المحلية
- ✓ صناديق الخدمات الاجتماعية
- ✓ التعاضديات
- ✓ هيئات الضمان الاجتماعي

كيفية و شروط الحصول على سكن مدعم :

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 نوفمبر 2000 الذي يلغي و يعوض القرار الوزاري

المشترك المؤرخ في 15 مارس 1998 :

1. الدعم المالي للأسر من اجل الحصول على الملكية في إطار بناء أو شراء سكن عائلي يتمثل في إعانة مالية غير (CPA ,CNEP) قابلة للتسديد ممنوحة من طرف الدولة إما للمستفيد مباشرة أو عن طريق مؤسسة مالية

في كل الحالات يجب على المستفيد أن يثبت لدى الصندوق الوطني للسكن شروط الاستحقاق للإعانة:

- ✓ لم يستند سابقا من تنازل عن سكن العقار العمومي غير المنقول أو المنقول أو من إعانة الدولة المخصصة للسكن.
- ✓ عدم اكتساب بكامل الملكية بناية ذات طابع سكني .
- ✓ إثبات دخل شهري أقل من (5) أضعاف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- 2. الإعانة المالية في كل الحالات، ممنوحة ككتلة لتمويل على شكل مساهمة شخصية و /أو قرض في حالة البناء الذاتي، المساهمة الشخصية يمكن أن تكتسي شكل اكتساب قطعة أرض و الالتزام بأشغال الانجاز .
- 3. الإعانات المخصصة لبناء سكن يمكن أن تكون مجندة من طرف المستفيدين إما بصفة فردية أو في إطار مجموعة منظمة.
- 4. مستوى الإعانة المالية الموافق عليه من طرف الصندوق الوطني للسكن حدد حسب دخل المستفيد يضاف إليه دخل الزوج كما يلي:

الصنف	الدخل (دج)	مبلغ الإعانة
1	دخل > SNMG 2.5	400.000
2	دخل \geq SNMG 4	350.000
3	دخل \geq SNMG 5	300.000

- 1. الإعانات الموجهة للحصول على الملكية لا يمكن أن تقبل عندما تفوق تكلفة انجاز السكن أربعة (4) أضعاف المبلغ الأقصى للإعانة المالية .

الصندوق الوطني للسكن يتصرف باسم الدولة و لحساب الدولة

- ✓ يعمل الصندوق الوطني للسكن لغرض الاستعمال المحكم لموارد الدولة بوضع الحلول التقنية الممكنة و المالية المتناولة استجابة للاحتياجات الحقيقية للمواطنين.

- ✓ تمكين استفادة أغلبية المواطنين و خاصة المعوزين و الشباب في حدود الموارد المالية للصندوق

الجماعات المحلية تمتلك صلاحيات ، آليات ووسائل تمكنها من لعب دور ايجابي للتكفل بانشغالات المواطنين.

الصيغ المناسبة للحصول على سكن :

شراء أو بناء سكن : مسند للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و القرض الشعبي الجزائري

تمنح الإعانة المالية من طرف الدولة كتكملة لتمويل موفر من طرف المستفيد على شكل مساهمة شخصية و/أو قرض و هذا لشراء أو بناء سكن.

السكن الاجتماعي التساهمي : مسند إلى مديرية البناء و التعمير

متوجه إلى الشريحة المتوسطة ذات الدخل المحدود .

(AADL) - البيع عن طريق الإيجار: مسند غالي وكالة تحسين و تطوير السكن

هذا النوع من الترقية يعطي الأولوية للأسر خاصة الفتية التي لها إمكانية مساهمة عالية لكن لا تملك أموال متاحة أو ادخار.

- إعادة ترميم السكنات القديمة :

هذه العملية تستهدف المواطنين الراغبين في صيانة و ترقية محيطهم العمراني

- السكن التطوري : مسند إلى مديرية البناء و التعمير .

هذا النوع من الترقية يستهدف الأحياء الفقيرة للحصول على ملكية سكن مدعم من طرف الدولة و يجب أن يحظى هذا النوع من السكن بإجراءات لينة و تمويل مكيف حسب الحالات المحصية ميدانيا من طرف الجماعات المحلية .

- السكن الريفي : مسند إلى مديرية البناء و التعمير

هذا النوع من السكن يترجم بعملية مبسطة تتمثل في إعانة عمومية تسمح باستقرار سكان الريف .

- السكن العمومي الإيجاري : مسند إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري

مقرون بسياسة إيجار و مدعم بإعانة عمومية مشخصة، هذه الصيغة من الترقية موجهة خاصة للأسر محدودة الدخل و غير قادرة على تملك سكن .

- الترقية العقارية الموجهة للعمال :

السكنات المبنية في هذا الإطار موزعة مسبقا للعمال ، هذه الصيغة تعطي الأولوية للتنظيم الجماعي الذي بإمكانه الاستفادة من مساعدة المستخدم و احتمال مساعدة من موارد صندوق الخدمات الاجتماعية .

معلومات هامة: يجب على البلديات إحصاء المواطنين المستحقين لإعانة مالية و توجيههم نحو مختلف الطرق المناسبة للسياسة الوطنية للسكن. الصندوق الوطني للسكن غير مسئول على تصريحات الخاطئة ، بل تلزم إلا المستفيد و الجهات الموقعة

أولا : الإجراءات المنهجية:

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

ينبغي على الباحث في العلم بثتى أنواعه أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي يستعملها في كل مرحلة من مراحله، و المقصود هنا هو " منهجيته " .

المنهج:

إن كلمة منهج ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم ، GRANITS 1986 فقد تسعى إلى تجنبها gauthier ، 1992 و لكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة، و إن استعمالها عادة ما يكون مقرونا تبعا بتحديد ما هو المنهج المأخوذ بعين الاعتبار: مناهج كمية، كيفية، منهج تجريبي، وصفي، تاريخي، مسح شامل، و ذلك على سبيل ذكر البعض منها فقط .

المعاني المختلفة لكلمة منهج:

انطلاقا من مستوى عام و مجرد جدا ، يتبع المنهج من موقف فلسفي حول تصورنا للعالم الذي يحيط بنا ، فمثلا إذ كنا نعتقد أن مصدر المعرفة يأتينا من الأشياء المحسوسة ، فإننا نكون من إتباع المنهج الارستقراطي.

و على مستوى ملموس أكثر ، فان كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور و تنظيم البحث محل الدراسة ، إذ أنه ينص على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما. المنهج هو الطريقة الخاصة بكل باحث في طرح و تناول المشكلات الموضوعية قيد البحث، أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث و الإطار الذي يرسم لبلوغ أهدافه.

المنهج الوصفي:

هو بقية من طرف التحليل و التفسير و الوصف بشكل علمي منتظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوظيفة اجتماعية أو لدراسة ظاهرة ما.

يعرف أمين الساعاتي المنهج الوصفي فيقول بأنه: " يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما وكميا."

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

. المنهج الوصفي يمتاز عن غيره من المناهج الأخرى ،بنتبغه للظاهرة المدروسة بالاستناد إلى معلومات تتعلق بالظاهرة ،من أجل ضمان الوصول إلى نتائج موضوعية يتطلب اختيار أدوات البحث المناسبة والتأكد من ملائمتها وتماشيها مع هذا المنهج ، مع الحرص على اختيار العينة والدقة في تحليل البيانات والخروج منها بالاستنتاجات المناسبة.

. المنهج الوصفي خطوة أولى في كل مجال معرفي يتأسس ،لأن طبيعية الدراسات الوصفية أنها تكشف في معظمها عن ماهية الظاهرة محل الدراسة ،فهو منهج عام يحوي أشكالا من المناهج الفرعية(1)

خطوات المنهج الوصفي:

الشعور بالمشكلة وجمع بيانات ومعلومات تساعد على تحديدها.

تجديد المشكلة وصياغتها.

وضع الإطار النظري الذي سيسيّر الباحث لدراسته.

اختيار العينة، حجمها، أسلوب اختيارها.

اختيار أدوات البحث، تقنياتها، مدى صدقها و ثباتها.

جمع المعلومات بدقة وبتنظيم.

□ الوصول إلى النتائج العامة وتنظيمها.

أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث علمي ميداني يحتاج إلى أدوات ووسائل وطرائق بحثية من شأنها أن تنظم وتسهل عملية جمع البيانات والمعلومات من المبحوثين، وهذه الأدوات المستخدمة تختلف وتتنوع حسب طبيعة ومنهج البحث والموضوع المدروس، ومن بين هذه الأدوات التي استعملتها في بحثي:

الاستمارة:

تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على أفراد (عينة الدراسة) وبطريقة موجهة تسمح بالقيام بمعالجة كمية، بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإحصائية وإقامة مقارنات كمية بين إجابات عينة الدراسة.

إن الاستمارة هي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم ، و بنفس الطريقة استخلاص اتجاهات وسلوكيات الأفراد نحو موضوع الدراسة انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها.

تضم الاستمارة المطبقة في موضوع الدراسة إلى 5 محاور و 31 سؤالاً

المحور الأول:

يضم البيانات الأولية.

المحور الثاني:

خاص بمدى برمجة القيادة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل.

المحور الثالث:

خاص بأهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل.

المحور الرابع:

وقد تضمن بيانات خاصة بمدى تثمين القيادة مجهودات فريق العمل الذين يساهموا في تطوير المؤسسة.

المحور الخامس:

وهو آخر محور يتعلق بمدى تبني القيادة العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها.

مجالات الدراسة:

أ. المجال الزمني:

تمت الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن لولاية تبسة، والتي أجريت فيها البحث على ثلاث مراحل هما:

المرحلة الأولى:

وكان الهدف منها الموافقة على إجراء التريص داخل هذه المؤسسة

المرحلة الثانية:

بعد الموافقة ، أجريت زيارة لهذه المؤسسة ، وكان الهدف منها الاطلاع على المعلومات الأولية ، والتعرف أكثر على المؤسسة وموظفيها ، وكذلك المصالح الموجودة فيها ، وكانت النزلة الاستكشافية .

المرحلة الثالثة:

وبعد تحضير استمارة البحث، نزلت إلى الميدان وبدأت التريص بمؤسسة الصندوق الوطني للسكن، لمدة 15 يوم بهدف جمع معلومات حول التساؤلات التي احتوتها الاستمارة.

(ب) . المجال المكاني:

تقع مؤسسة الصندوق الوطني للسكن في حي 500 سكن جبل الجرف ،تبسة.

(ج) . المجال البشري:

يعتبر قطاع السكن من بين القطاعات الحساسة التي تشخص الأزمة المالية للبلاد، وقد أصبح مشكل السكن مشكلا وطني يستدعي تجنيد كل الطاقات لمؤسسات الدولة.

فهو ضروري خلق إطار ملائم لضمان تضافر الجهود للتكفل الأمثل والملموس بالوضعية الصعبة التي يواجهها المواطن.

لقد بلغ عدد موظفي المؤسسة ب : 18 موظف يشغلون الوظائف التالية:

- المكلف بالموارد البشرية.
- المكلف بالمحاسبة.
- المكلف بالخزينة.
- المكلف بالسكن الاجتماعي الريفي.
- المكلف بالسكن الريفي.
- المكلف بالسكن المدعم.
- المكلف بالسكن الاجتماعي التساهمي.
- المكلف بالمساعدات من أجل الحصول على ملكية سكن.
- المكلف بالإعلام الآلي.
- كاتبة مديرية + عون الاستقبال.
- حارس - سائق - عاملة نظافة.

5. مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن " تبسة " على مختلف الفئات السوسيو مهنية (المدير ، المكلف بالمواد البشرية ، المكلف بالمحاسبة ، المكلف بالخزينة ، المكلف بالسكن الاجتماعي الايجاري ، المكلفين بالسكن الريفي ، المكلف بالسكن المدعم ، المكلف بالسكن الاجتماعي التساهمي ، المكلف بالمساعدات من أجل الحصول على ملكية سكن ، المكلف بالإعلام الآلي ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ)

كمجتمع للدراسة ، والبالغ عددهم 18 موظف (مورد بشري)

وقد تم اختيار أفراد هذه العينة من مختلف الفئات المشار إليها ، لما تشكله من القيادة من دور بارز في فريق عملها ، والمبادرة قصد المساهمة في تطوير اقتصاد المؤسسة وزيادة نجاحها (1)

العينة:

هي المجموعة التي تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث العلمي وتعرف العينة بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي.

العينة القصدية:

يتم خلالها انتقاء أفراد العينة ،بما يخدم أهداف الدراسة وبناء على معرفة الباحث ،دون أن تكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة ، من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص وغيرها ، وهي ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساسا متين للتحليل العلمي ومصدر ثري لجمع المعلومات.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للسكن "تبسة" حيث بلغ عدد الموظفين الذين شملتهم العينة 15 فرد من أصل 18، وهذا يمثل ما نسبته حوالي 83 % من مجتمع الدراسة الكلي.

أسباب اختيار العينة القصدية:

1. تخدم الموضوع وتكمله.
2. سهولة الاستخدام والتطبيق.
3. بسيطة غير معقدة.
4. تلائم الوقت المطلوب للدراسة الميدانية .

عرض و تحليل البيانات الميدانية:

المحور الأول: بيانات أولية عن المبحوثين:

جدول رقم 01: يبين جنس و سن المبحوثين:

المجموع	إناث		ذكور		الجنس السن
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13.34	% 6.67	1	% 6.67	1	من 25 إلى 30 سنة
60	% 26.67	4	% 33.33	5	من 30 إلى 35 سنة
26.67	% 6.67	1	% 20	3	من 35 إلى 45 سنة
0	% 0	0	% 0	0	من 45 إلى 55 سنة
% 100	% 40	6	% 60	9	المجموع

المصدر س 1-2 من الاستمارة

يتضح من بيانات هذا الجدول و المتعلق ب جنس العينة ، حيث تقدر نسبة الذكور بـ **60 %** مقابل **40 %** إناث، و هذا يعني أن طبيعة نشاط المؤسسة احتاج إلى يد عاملة من الذكور أكثر من الإناث المتواجدين في المراكز الإدارية، أما متوسط العمر نجده ما بين **25 إلى 30 سنة** يقدر بـ **6.67 %**، و هذا ما يبين أن موظفي إدارة المؤسسة ينتمون إلى فئة الشباب، و ما يميز هذه الفئة النشاط و الطاقات الإبداعية و لهذا انعكاس سلبي على عمل المؤسسة، أما ثاني فئة و هي ما بين **30 إلى 35 سنة** تقدر بـ **26.67 %** كأكبر نسبة، و هذا ما يدل على أن هذه الفئة لديها القدرة على تحمل أعباء العمل، أما فئة الكهولة من **35 إلى 45 سنة** تقدر بـ **6.67 %** ، و هي فئة تحوز على الخبرة ووفرة المعلومات و الجدارة في العمل .

إن القراءة الإحصائية لبيانات هذا الجدول تدفعني إلى القول بأن مؤسسة الصندوق الوطني للسكن، تحوز على مورد بشري متكامل يجمع بين نشاط الشباب و بين خبرة الكهول، فإذا اعتنت قيادة هذه المؤسسة بهذه الفئات البشرية نجحت و تقدمت في تسييرها و توجيهها نحو الأفضل .

جدول رقم 02 : يبين المستوى التعليمي للمبحوثين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	% 0
متوسط	00	% 0
ثانوي	02	% 13.33
جامعي	13	% 86.67
المجموع	15	% 100

المصدر س -3- من الاستمارة

يوضح الجدول رقم 02 النتائج الإحصائية المتعلقة بالمستوى التعليمي في المؤسسة، يعتبر مستوى علمي عالي إلى حد بعيد، ذلك لأن أغلب الموظفين ما بين المستوى الثانوي و الجامعي، حيث تقدر نسبة الثانوي بـ 13.33 % و نسبة المستوى الجامعي بـ 86.67 % كأكبر نسبة .

و هذا ما يبين أن المؤسسة تحتوي على إطارات و كفاءات بشرية ذات مستوى عالي يؤهلهم لان تكون لديهم جدارة في العمل أكثر و أدق .

أما المستوى الابتدائي و المتوسط حيث تقدر النسبة في كليهما بـ 0 % أي معدوم هذا المستوى داخل المؤسسة .

و من هنا يتضح أن المستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا في نجاح و علو أي مؤسسة لأنه ينعكس على سيرورة العمل و على الأداء المهني للموظفين .

جدول رقم 03 : يوضح خصائص العينة من حيث الحالة المدنية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	5	% 33.33
متزوج	10	% 66.66
مطلق	00	% 0
أرمل	00	% 0
المجموع	15	% 100

المصدر س -4- من الاستمارة

يوضح الجدول رقم 03 النتائج الإحصائية المتعلقة بالحالة المدنية، وذلك من خلال القراءة الإحصائية للجدول، بحيث تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن نسبة الأفراد العزاب تقدر بـ % 33.33 مقابل % 66.66 من الأفراد المتزوجين و هذا ما يعادل أكبر من نصف نسبة العينة، في حين تبقى نسبة كل من الأرمل و المطلق معدومة.

جدول رقم 04 : يوضح خصائص العينة من حيث الوظيفة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
موظف بسيط	00	% 0
إطار مسير	15	% 100
المجموع	15	% 100

المصدر س -5- من الاستمارة

يوضح الجدول رقم 04 النتائج الإحصائية المتعلقة بالوظائف الإدارية لذا يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول ، حيث تشير البيانات إلى أن نسبة إطار مسير قدرت بـ 100 % ، في حين انعدمت نسبة موظف بسيط .

هذا يعني أن المؤسسة و طابع عملها وحجم نشاطها يحتاج إلى إطارات إدارية و تنفيذية للسهر على السير الجيد للمؤسسة، و تكوين فريق عمل ذو مؤهلات علمية و براعة فكرية، و خلق طاقم عمل فني و إنتاجي، فكلما كان أفراد المؤسسة ذو إطارات كلما زادت قوة وضخامة المؤسسة من حيث الإنتاج و الخدمة معا و بالتالي ضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة .

الجدول رقم 05 : يوضح خصائص العينة من حيث الرتبة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المكفء بالموارد البشرية	1	% 6.66
المكفء بالمحاسبة	1	% 6.66
المكفء بالخزينة	2	% 13.33
المكفء بالسكن الاجتماعي الايجاري	1	% 6.66
المكفء بالسكن الريفي	2	% 13.33
المكفء بالسكن المدعم	1	% 6.66
المكفء بالسكن التساهمي	1	% 6.66
المكفء بالمساعدات من اجل الحصول على ملكية سكن	3	% 20
المكفء بالإعلام الآلي	1	% 6.66
كاتبة مديرية	1	% 6.66
المجموع	15	% 100

المصدر -6- من الاستثمار

يوضح الجدول رقم 05 النتائج الإحصائية المتعلقة بالرتبة أو المنصب الذي يشغله الموظف داخل المؤسسة، حيث تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن كل من المكلفين بـ (الموارد البشرية، المحاسبة، المكلف بالسكن الاجتماعي الايجاري، المكلف بالسكن المدعم، بالسكن الاجتماعي التساهمي، المكلف بالإعلام الآلي، و الكاتبة المديرية) حاملين نفس النسبة و التي قدرت بـ % 06.66 ، أما المكلفين بالمساعدات من أجل الحصول على ملكية سكن قدرت بنسبة % 20 كأعلى نسبة ، و المكلف بالسكن الريفي بـ % 13.33 و كذلك المكلف بالخزينة .

وهذا ما يوضح طبيعة و مهام المؤسسة في حد ذاتها و التي قد تجسدت مهامها في المشاركة في تحديد سياسة تمويل السكن خاصة المتعلقة بالسكن ذو الطابع الاجتماعي، وكذلك تحسين مساهمة السلطة العمومية تجاه السكن (السكن الاجتماعي) لذا الصندوق الوطني للسكن، يتطلب أساسا هذه الرتب المهنية

الجدول رقم 06 : يوضح خصائص العينة من حيث الأقدمية في العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
من عامين إلى 5 سنوات	2	% 13.33
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	% 66.66
من 10 سنوات إلى 20 سنة	3	% 20
المجموع	15	% 100

المصدر س-7- من الاستمارة

يوضح الجدول رقم 06 من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بالأقدمية أو ما يسمى بالخبرة العملية، من خلال القراءة الإحصائية للجدول تميز العديد من أفراد العينة بالخبرة العملية مدتها تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 66.66 % كأكبر نسبة تليها 20 % (10 إلى 20 سنة)، أما من عامين إلى 5 سنوات قدرت نسبة الأقدمية في ذلك بـ 13.33 % .

و هذا ما يوضح أن المؤسسة توظف موارد بشرية لأكثر من 10 سنوات قصد التطور و البقاء و زيادة الإنتاجية و الربحية ، فكلما كان الفرد الموظف لمدة أطول كلما كان سير نجاح المؤسسة .

المحور الثاني : بيانات خاصة بمدى برمجة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل من قبل القادة :

أما السؤال الثامن من الاستمارة :

فيما يتعلق بمدى استفادة فريق العمل من برامج للتكوين أجاب 20 % من العينة بأنهم استفادوا من برامج للتكوين و التي تساعد على تأهيل الموظفين و تحسين أدائهم المهني و العمل على تطويره، أما نسبة 80 % تمثل نسبة الموظفين الذين لم يسبق لهم الاستفادة من برامج التكوين كون منصبهم لا يحتاج لذلك و هذا حسب آرائهم ، و بالتالي التكوين بالنسبة لهم يكون أثناء تأدية مهامهم وواجباتهم العملية .

جدول رقم 07 : تحديد مدة التكوين التي خضع لها الموظفين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مرة في 3 أشهر	00	% 0
مرة في 6 أشهر	2	% 25
مرة في السنة	0	% 0
أخرى تذكر	6	% 75
المجموع	8	% 100

المصدر س -9- من الاستمارة

تبين نسب هذا الجدول إلى مدة التكوين ، أي دورات الاستفادة من هذه البرامج التكوينية، حيث أقر الموظفين الذين خضعوا للتكوين مرة في 6 أشهر بنسبة 25 % ، أما النسبة الباقية تقدر بـ 75 % كأكبر نسبة ، فهي تمثل كل موظف و أيه حول أهمية التكوين في حياته المهنية .

أما السؤال العاشر من الاستمارة و الذي يخص بتوفير المؤسسة للإمكانيات المادية اللازمة للقيام بذلك، فكانت كل الإجابات بلا و التي قدرت بنسبة 100 % لأن التكوين بالنسبة للقائد هو تأدية المهام أثناء العمل و هو بمثابة تكوين في حد ذاته يخضع له فريق العمل.

جدول رقم 08 : يبين المجالات التي تتطرق لها برامج التكوين :

المجالات	التكرار	النسبة %
المجال القانوني	3	20 %
المجال التقني في العمل	2	13,33 %
مجالات علاقات العمل	4	26,67 %
مجالات التسيير و التطوير	6	40 %
المجموع	15	100 %

المصدر س-11- من الاستمارة

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول ، يتضح أن 20 % من الموظفين تلقوا تكوين في المجال القانوني أي دراسة مجمل القوانين التي تخص العمل و كل ما يتعلق به ثم تأتي نسبة 13.33 % بالنسبة للمكونين في المجال التقني للعمل، أما مجالات علاقات العمل قدرت بنسبة 26.67 % و كأكبر نسبة قدرت بـ 40 % و الخاصة بالموظفين الذين تلقوا تكوين في مجالات التسيير و التطوير، أي تسيير مصالح السكن للموظفين باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري .

يمكن القول بأن الموظفين قد استفادوا من تكوين مهني يجمع بين القانون، علاقات العمل، التسيير و التطوير، المجال التقني في العمل، و هو نقطة محورية و إستراتيجية تتبعها القادة في التكوين.

أما السؤال الثاني عشر من الاستمارة ، و الذي ينص على مدى استفادة الموظفين حقا من هذه المجالات الخاصة بالتكوين ، حيث نجد نسبة 25 % أقرروا بأنهم استفادوا فعلا من هذه المجالات، و الباقي أقرروا بأنهم لم يستفيدوا من هذه المجالات و التي قدرت بنسبة 75 % ، وهذا راجع إلى نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة .

كما أن مخطط التكوين و الرسكلة الذي وضعته القيادة في سبيل تطوير قدرة الموظفين (فريق العمل) ، و تجديد مهاراتهم و تعزيز طاقاتهم الإبداعية ، قد لاقى نوعا ما نجاح في أداء فريق العمل و بالتالي أداء المؤسسة ككل .

جدول رقم 09 : يبين الحالات التي استدعت التكوين في هذه المجالات :

النسبة	التكرار	الحالات التي استدعت التكوين في هذه المجالات
20 %	3	تطابقها مع مقاضيات الوظيفة التي تشغلها
26.67 %	4	لأنك تعتقد أنها ساهمت في تطوير أدائك و قدراتك المهنية
33.33 %	5	لأنك تعتقد أنها المجالات التي تضمن أداء فعال لفريق العمل و تمسكه
20 %	3	أخرى تذكر
100 %	15	المجموع

المصدر س-13- من الاستمارة

هذا الجدول يتعلق بالموظفين الذين استفادوا من المجالات الخاصة بالتكوين من أجل معرفة أسباب ذلك، فنجد أن أكبر نسبة تقدر بـ 33.33 % من الموظفين قد أجابوا بأن هذه المجالات كأننا نعمل بشكل كبير على آليات العمل و مقتضياته و تكوين أداء عمل مميز إلى جانب خلق تماسك اجتماعي بين فريق العمل ، بينما بقية النسب وزعت على تطابق المجالات مع مقتضيات الوظيفة، و مدى المساهمة في تطوير الأداء و قدرات الموظفين المهنية و غيرها من الآراء الأخرى .

أما أسباب عدم الاستفادة من برامج التكوين للفئة التي أجابت بـ "لا" تعود إلى أن هناك فجوة بين ما تم تكوينه و بين واقع العمل داخل المؤسسة، إلى جانب أن عملية التكوين كانت سطحية تفتقد للعمق و الجديّة.

جدول رقم 10 : يبين مدى أهمية تكوين هذه البرامج :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة ولاء فريق العمل و تمسكه	6	40 %
الرفع من الروح المعنوية	4	26,67 %
السرعة في انجاز المهام بكل حرفية	5	33,33 %
أخرى تذكر	0	0 %
المجموع	15	100 %

المصدر س -14- من الاستمارة

يتضح من خلال هذا الجدول و المتعلق بمدى أهمية تكوين هذه البرامج بعد ذكر الأسباب المشار إليها سابقا، أن أهمية هذه البرامج يتجلى بأكبر نسبة بـ 40 % نتيجة زيادة ولاء فريق العمل وزيادة تمسكه و دعمه ، بالإضافة إلى السرعة في انجاز المهام بكل حرفية و تقانة ، حيث قدرت بنسبة 33.33 % ، و كذلك الرفع من الروح المعنوية و الإحساس بالانتماء أكثر إلى المؤسسة 26.67 % .

و بالتالي فإن القيادة هنا هدف حيوي، و من تم فواجب القائد أن يحفز فريق عمله، حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم و بث روح التعاون بين أفراد فريق العمل، و لاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

المحور الثالث : بيانات خاصة بأهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل :

جدول رقم 11 : أهمية القائد الديمقراطي بالنسبة لفريق العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
زيادة المثابرة و الطموح	3	20 %
تقوية التفاعل الاجتماعي	3	20 %
التعبير عن الأفكار و المشاعر بأمانة	2	13.33 %
التأييد المتبادل بين أعضاء فريق العمل و إظهار الالتزام	4	26.67 %
تحقيق التكامل الاجتماعي	3	20 %
المجموع	15	100 %

المصدر س-15- من الاستمارة

يبين الجدول أعلاه ، الضمان و الأهمية التي يجب أن تبرز عند إتباع نمط القيادة الديمقراطية ، و أهميتها بالنسبة لفريق العمل و التي تتجسد في التأييد المتبادل بين أعضاء فريق العمل و إظهار الالتزام ، و الذي قدر هذا الاحتمال بنسبة 26.67 % كأكبر نسبة تليه كل من زيادة المثابرة و الطموح و كذلك تقوية التفاعل الاجتماعي بنسبة 20 %، إلى جانب تحقيق التكامل الاجتماعي بنفس النسبة .

و هذا ما يدل على أن القائد الديمقراطي هو حلقة الوصل بين أعضاء فريق العمل و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية، فكلما كان القائد الديمقراطي عادل استطاع بذلك السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.

أما السؤال السادس عشر من الاستمارة ، حول صفة القائد الديمقراطي، فكانت كل إجابات المبحوثين تقريبا بنفس النسبة، للاحتمال أن القائد الديمقراطي هو القائد العادل و صاحب التقبل و الاعتراف بنسبة 50 %، و هذا ما يدل على أن القائد رقيب و منظم و موجه لأعضاء فريق العمل في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف مشتركة ، لذا فكلما كان القائد عادل و صاحب التقبل للآراء، كلما زاد ولاء فريق العمل له .

جدول رقم 12 : يبين الصفات التي يجب توافرها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة الديمقراطية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نشاط البنية و قوة الأعصاب	0	0 %
الإيمان بالفريق و الاتجاه نحو الهدف	3	20 %
الصداقة و المودة	3	20 %
السيادة الفنية	2	13,33 %
الحزم و البث و القدرة على اتخاذ القرار	3	20 %
المهارة التعليمية	4	26,67 %
المجموع	15	100 %

المصدر س -17- من الاستمارة

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أنه يجب على القائد داخل المؤسسة أن يمتلك مهارة تعليمية كبيرة، تنمّي وتطور فريق العمل، حيث قدرت نسبة هذا الاحتمال بـ 26,67 % ، تليها بنفس النسبة 20 % كل من الاحتمالات الأخرى ، وكذلك التحلي بالسيادة الفنية بنسبة 13,33 %.

و من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن القائد يمتاز بالإبداع ، الرؤية،التأكيد،التركيز و القدرة على اتخاذ القرارات ، كما أنه يؤمن بنفسه و يثق في فريقه ، و هو يتناول عملية الإدارة و يحسن من أدائها إلى أعلى درجة ممكنة .

لذا فكل من الحزم، الصداقة و المودة، الإيمان بالفريق و الاتجاه نحو الهدف المنشود، المبادئ، الطموح، الحماس، القدرة على التجديد،القدرة في تكوين علاقات جيدة مع فريق العمل، كلها تعد مقومات القيادة أو أسس إعداد القائد .

أما السؤال الثامن عشر من الاستمارة و المتعلق ببرمجة تدريب القادة من طرف المؤسسة، فكانت معظم إجابات المبحوثين ب "نعم" ن حيث قدرت بنسبة 60 % و الباقي بنسبة 40 %، لعدم قيام و إعداد برمجة تدريب القادة من طرف المؤسسة.

الفصل الخامس الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

إن الدارس المتفحص لإجابات أغلبية العينة، يخلص أن المؤسسة تسعى دوماً إلى التقدم و مواكبة كل ما هو جديد و حصري ، خاصة و نحن في عصر عولمة السوق و البقاء للأقوى ، لهذا من شأن المؤسسة أن تقوم بتدريب القائد من أجل تحسين و تحديث آليات العمل .

جدول رقم 13 : يبين المهارات التي تعمل برامج التدريب على تزويدها للقائد:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المهارة في تكوين العلاقات الطيبة الايجابية على مختلف المستويات و مع مختلف أعضاء فريق العمل	4	26,67 %
المهارة في توزيع المسؤوليات و تتبعها و تقييمها	2	13,33 %
المهارة في نقل المعلومات وفق الاتصال بالآخرين	4	26,67 %
المهارة في كافة النواحي الإدارية المختلفة	2	13,33 %
المهارة في إدارة المنافسات و إقناع الغير و إدارة الاجتماعات	3	20 %
المجموع	15	100 %

المصدر س-19- من الاستمارة

يوضح الجدول المهارات التي تعمل برامج التدريب على تزويدها للقائد داخل المؤسسة ، و من خلال القراءة الإحصائية للجدول ، فان تزويد مهارة تكوين العلاقات الطيبة على مختلف المستويات و مع مختلف أعضاء فريق العمل، كذلك مهارة نقل المعلومات وفق الاتصال بالآخرين ، كانت تحمل أكبر نسبة قدرت بـ 26,67 %، و تأتي جملة المهارات الأخرى بنسبة 20 % و 13,33 % و هذا فان برامج تدريب القادة تساعد على بناء اتصالي مفتوح يسمح لكل أعضاء فريق العمل بالمشاركة ، حيث يستثمر الفريق التغذية العلمية من هذا الاتصال حول فعاليات أداء الوظيفة بكل حرفية ، كما أن القائد لديه قدرة الإقناع ، حيث يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار ومناقشة المشكلات التي يجب حلها .

فكلما كان القائد مزود بهذه المهارات، كلما شجع الفريق على الأداء المرتفع، الجودة، والنجاح .

المحور الرابع : بيانات خاصة بمدى تثمين القيادة مجهودات فريق العمل الذين ساهموا في تطوير المؤسسة :

السؤال العشرين من الاستمارة : يبين هل قدمت المؤسسة مجهودات إضافية في سبيل تحسين و تطوير المؤسسة .

يتبين من خلال الإجابات التي صرح بها المبحوثين أن نسبة 70 % من موظفي الإدارة قدموا مجهودات إضافية للمؤسسة من أجل تطوير المؤسسة ، و هذا راجع إلى حب العمل و كذلك لشخصية الموظفين الفعالة، في مقابل ذلك نجد 30 % لم تقدم أي مجهود إضافي ، و هذا راجع إلى طبيعة عملهم أو غياب روح الإبداع و التجديد .

جدول رقم 14 : يبين الإضافات التي قدمها الموظفون للمؤسسة في سبيل تطويرها (تقدمها):

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
إدخال التكنولوجيا في تنظيم العمل	10	66,67 %
توظيف أحدث و أنجح الطرق المهنية في العمل	5	33,33 %
العمل على توظيف تجارب مؤسسات ناجحة في طريقة العمل مثل: المؤسسات الأمريكية و اليابانية مثلا	00	0 %
المجموع	15	100 %

المصدر س-21- من الاستمارة

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الموظفين يسعون بشكل كبير على تطوير المؤسسة و توسيع انتشارها و زيادة مكانتها، و إدخال التكنولوجيا في مجال عملها و هذا ما بينته نسبة 66,67 % ، باعتبارها أكبر نسبة لأن إدخال تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المؤسسة، و سرعة انجاز المهام ، حيث تعود بالإيجاب على أداء الموظفين، و تلي هذه النسبة نسبة 33,33 % و التي تمثل توظيف أحدث و انجح الطرق المهنية في العمل، كل هذا يساهم في تطوير المؤسسة عمليا ، فكريا ، إنتاجيا .

جدول رقم 15: يبين صور تـمـين القيادة لمجهودات فريق العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
صرف مكافآت	4	26,67 %
الحق في الترقية	2	13,33 %
الحق في التأمين	4	26,67 %
الحق في الخدمات الاجتماعية	3	20 %
الحق في التقاعد	2	13,33 %
المجموع	15	100 %

المصدر س -22- من الاستمارة

فمن خلال السؤال السابق و حسب الفئة التي صرحت بتـمـين القيادة لمجهودات فريق العمل أن أهم الامتيازات التي حصلوا عليها أو منحت لهم، ألاحظ نسبة 26,67 % في كلا من الإجابات الخاصة بصرف المكافآت و الحق في التأمين بشتى أنواعه ، كلها إضافات تعود بالإيجاب على فريق العمل و المؤسسة معا ، و هذه المنح تعدّ محفزا معنويا و ماديا للموظفين و تشجعهم بطريقة غير مباشرة على العمل أكثر و بإتقان .

أما النسب الأخرى فكانت موزعة بين 20 % و 13,33 % في كل من الحق في الخدمات الاجتماعية، الحق في الترقية ،الحق في التقاعد .

و من هنا يتضح أن هذه المجهودات التي تـمـنها القيادة لصالح فريق العمل تعدّ حافز لتحسين أداء الفريق و رفع إنتاجية المؤسسة ، فكلما أعطت القيادة قدرا و قيمة لموظفيها (فريق العمل) و ثمنت مجهوداتهم و تشجعهم على العمل أكثر بمختلف السبل ، كلما انعكس إيجابا على أدائهم و كان حافزا معنويا لهم .

و عند السؤال الثالث و العشرين حول : هل تخلق القيادة من جلاء تثنين هذه المجهودات امتيازات :

فمن خلال المعلومات المقدمة و الإحصاءات البيانية للنسب المعطاة، يتبين أن نسبة 60 %، تصرح بأن القيادة من جلاء تثنين هذه المجهودات تخلق ولاء فريق العمل للمؤسسة ، وكذلك الإحساس بالانتماء أكثر نسبة 20 %، إلى جانب زيادة تحسين أداء المؤسسة و السعي وراء كسب الريادة أو الشهرة بنفس النسبة 10 %.

لأن هذه المجهودات و تدعيمها كلها تصب في صالح فريق العمل، و بالتالي تقدر هذه المؤسسة الجودة المتميزة في كل مهام العمل، كما لدى المؤسسة توقعات واضحة عن جودة مخرجات فريق عملها نتيجة تلك المجهودات .

و عند السؤال الرابع و العشرين : يبين هل عدم تثنين القيادة مجهودات فريق العمل ينعكس سلبا على أدائهم :

إن فئة الموظفين الذين لم تولهم القيادة اهتمام ، و لم تثن لهم المجهودات التي بذلوها بعد جهدهم و تعبهم وبصفة كبيرة نسبة قدرت بـ 80 %، بأن ذلك لم يؤثر على أدائهم المهني أبدا و حسب تصريحات العينة أنهم يعملون بضمير مهني و أخلاقي كبير يدفعهم للعمل مهما كانت الظروف، وبنسبة 20 % من تصريحات العينة الذين صرحوا بأن هذا يؤثر سلبا على أدائهم نتيجة نقص الولاء و تزامم ظروف العمل، مما يؤثر في نفسياتهم ، و مما ينعكس على مردودهم المهني .

المحور الخامس : بيانات خاصة بمدى تبني القيادة العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها :

لا يمكن لأي مؤسسة مهما اختلف طابعها ، أن لا تتبنى العلاقات الإنسانية في معاملتها مع فريق عملها أو حتى زبائنها، لأنها طبيعة متأصلة في النفس البشرية ووحدة محورية هادفة أساسها التعامل الجيد و تطيب العلاقات بين أعضاء الفريق، حتى يصير فريق متكامل الهدف .

ففي السؤال الخامس و العشرين من الاستمارة: يبيّن هل القيادة تشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

فمن خلال القراءة الإحصائية للنسب التي صرح بها المبحوثين ، أن نسبة 80 % تقر بأن القيادة تمنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، مقابل 20 % لا تشاركهم في ذلك ، و هذا راجع لطبيعة عمل كل واحد منهم ، كما أن فريق العمل لديه مهارات في مجال إدارة و مشاركة اتخاذ القرارات ، و هذا من شأنه تنظيم علاقات العمل ، وكذلك فتح قنوات الاتصال الجيد بين القائد و فريق العمل .

و ترجع الأسباب التي تدفع القيادة إلى مشاركة فريق العمل في القرارات التي تتخذها إلى عدّة أسباب تتضح في الجدول التالي :

جدول رقم 16 : يبيّن الأسباب التي تدفع القيادة في مشاركة فريق العمل لقراراتها :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
انتقاء الأفكار و ليس الأشخاص	2	13,33 %
ثقة القيادة بأراء فريق العمل و أفكارهم	8	53,33 %
الإيجابية و التفاؤل اتجاه الفريق	2	13,33 %
تشجع قواعد الفريق على الحلول	3	20 %
المجموع	15	100 %

المصدر س - 26 - من الاستمارة

يوضح الجدول أعلاه البيانات الإحصائية حول الأسباب التي تدفع القيادة لمشاركة فريق عملها في صنع القرارات، فكانت أكبر نسبة قدرت بـ 53,33 % ، كون ثقة القيادة بأراء فريق العمل و أفكارهم ، ثقة

الفصل الخامس الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية و معطياتها الميدانية

كبيرة إلى جانب الايجابية والتفاؤل حول مرد ودية و آراء الفريق نسبة 13,33% ، و تليها كلا من انتقاء الأفكار و ليس الأشخاص ، تشجع قواعد الفريق على الحلول المبتكرة بنسبة 20% و 13,33% ، و لهذا فالقيادة تؤمن بان فريق العمل لديها استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرارات ، حيث تقوم القيادة بتقييم حلول و مقترحات الفريق و الأخذ بالرأي الصواب و الناجح .

جدول رقم 17 : يوضح طريق تبني القيادة العلاقات الإنسانية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق	8	53,33%
متابعة أداء و نجاح الفريق	2	13,33%
منح مكافآت حسن الأداء و التوزيع العادل لها	0	0%
تقويم الأداء و التخطيط للأهداف المستقبلية للفريق	5	33,33%
المجموع	15	100%

المصدر س -27- من الاستمارة

من خلال الجدول يتبين أن القيادة تبني العلاقات الإنسانية في شكل توطيد تلك العلاقات بين أعضاء الفريق ، و هذا ما أكدته النسبة في ذلك بـ 53,33% ، هدفا وراء تحقيق التماسك الاجتماعي و تحقيق التكامل الاجتماعي ، تليها نسبة 33,33% ، لتقويم الأداء و التخطيط للأهداف المستقبلية للفريق، ثم متابعة أداء و نجاح الفريق بنسبة 13,33% .

و كل هذه الاحتمالات تمثل عوامل إنسانية تهتم بها القادة ، من أجل زيادة ولاء فريق العمل و زيادة رضائهم عن العمل .

جدول رقم 18 : طريقة سعي القادة لتكوين علاقات إنسانية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تشجيع فريق العمل على أن يقوموا بوضع مهام وواجبات لأنفسهم	5	33,33 %
التعامل بشكل اجتماعي مع الفريق	7	46,67 %
تشجيع الجماعة بينهم و تبادل الآراء بشكل غير رسمي	3	20 %
المجموع	15	100 %

المصدر س - 28- من الاستمارة

يوضح هذا الجدول و من خلال النسب المعطاة ، أن القيادة تسعى لتكوين العلاقات الإنسانية عن طريق التعامل بشكل اجتماعي مع الفريق و ذلك بنسبة **46,67 %** كأكبر نسبة ، تليها تشجيع فريق العمل على القيام بوضع المهام و الواجبات لأنفسهم بنسبة **33,33 %** ، و في الأخير بنسبة **20 %**، الاحتمال المتمثل في نشر روح الجماعة بينهم و تبادل الآراء بشكل غير رسمي .

و كل هذه الطرق ايجابية و ناجحة ، تساهم غالى حد بعيد في توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق ،إذ أنها تمثل القيم و المثل و الإتقان علما وعملا بنظام المؤسسة .

و على القائد أن يشجع مظاهر العلاقات الإنسانية، حيث يسود التعاون و الإصلاح و الأمانة و القيام بالواجبات و المحافظة على الصالح العام و على سمعة فريق العمل و الشعور بالانتماء.

جدول رقم 19 : يبين هل تراعي قيادة المؤسسة بعض العوامل الإنسانية في علاقاتها المهنية مع فريق العمل :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	% 66,67
لا	5	% 33,33
المجموع	15	% 100

المصدر س - 29 - من الاستمارة

أرى أن آراء الباحثين حول هذا الموضوع ، تتضح من خلال النسب التالية : أجد نسبة 66,67 % تؤكد بأن القيادة تولي اهتمام كبير للعلاقات الإنسانية لفريق عملها ، إضافة إلى الاهتمام بهم و في كل الظروف الاجتماعية الخاصة بهم، بمعنى معيشتهم داخل و خارج العمل .

في حين أجد نسبة 33,33 %، صرحوا بعدم اهتمام القيادة و عدم مراعاتها لبعض العوامل الإنسانية في علاقاتها المهنية مع فريق العمل، و لهذا أثر سلبي إلى حد ما على أداء فريق العمل ، نتيجة عدم وجود التضامن المادي والمعنوي مع كل فرد أو عضو من أعضاء الفريق وقعت له أحداث مؤسفة، أو غياب السلامة المهنية في العمل .

جدول رقم 20 : يبين كيفية تصنيف نمط القيادة بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ديمقراطي	13	% 86,67
أوتوقراطي - تسلطي	1	% 6,67
لا مبالي	1	% 6,67
المجموع	15	% 100

المصدر س - 30 - من الاستمارة

يتبين من خلال هذا الجدول، و المتعلق بكيفية تصنيف نمط القيادة داخل مؤسسة الصندوق الوطني للسكن ، فان أكثر الآراء كانت مؤيدة للنمط الديمقراطي و ذلك بنسبة 86,67 % ، مما يبين أن القائد يحتكم إلى الرشد والعقلانية و يتحلى بمبدأ الصداقة و المودة،التعاون و الإخاء، الاستقامة و التكامل ، التقييم الموضوعي لأراء فريق العمل، تقبل الأدوار الاجتماعية و مشاركة فريق عمله في اتخاذ وضع القرارات ، بالإضافة إلى فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء ، و بناء العلاقات الاجتماعية ، بناء القوة و بناء الحراك، و تليها نسبة 6,67 % لكل من نمط القيادة أقرطي،تسلطي، لا مبالي .

كما قدمت إضافة من طرف أحد أفراد العينة و التي جاء فيها بأن:

" الرجل القائد متواضع في حديثه و لكنه يتعدى الحدود في أفعاله، و أفعال القائد تتحدث بصوت أعلى من كلماته "

" إن القائد إنسان عنيف قوي، إذا ما لزم الأمر لكنه مع ذلك عادل و منصف، و هو شديد الإخلاص لمؤسسته ولفريقه و لعمله و لعملائه، كما أنه لا يجازف بعمله و صدقه و أمانته يضرب بها المثل، و يتحدث عنها كل أعضاء فريق عمله "

نتائج الدراسة :

أستخلص ممّا تم جمعه و استيفؤه من المعلومات الميدانية التي تحصلت عليها، و من خلال إجابات الموظفين حول " دور القيادة في توجيه فريق العمل" فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ للقيادة دور كبير و فعّال جدا من الناحية الإيجابية أو من الناحية السلبية على توجيه فريق العمل، و هذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها مدعمة بشروح الموظفين و آرائهم الشخصية، فقد تختلف وجهات النظر حول الفكرة و الموضوع الواحد لدى الموظفين، و من خلال الاستمارة المقدمة و الايجابيات التي وضحها الموظفين تؤكد لنا ذلك .

✓ مدى حرص القيادة على إعداد ووضع برامج للتكوين فائدة فريق العمل و تمكينهم منها من أجل تحسين مستوى أدائهم و توحيد جهودهم و توجيهها تطوير مهاراتهم ورفع كفاءاتهم، حتى يكونوا ثروه للمؤسسة من جهة، و طاقات بشرية فعّالة لها وزنها من جهة أخرى .

✓ برامج التكوين التي اتبعتها القيادة عدّة جوانب و مجالات في العمل منها المجال التقني في العمل، مجالات التسيير و التطوير، المجال القانوني و هذه المجالات الخاصة بالتكوين، تكون متطابقة مع الوظيفة التي يشغلها الموظف.

✓ تكمن أهمية تكوين هذه البرامج في الرفع من الروح المعنوية و السرعة في انجاز المهام بكل ثقافة و حرفية.

و من جملة ما ذكرت تبين لي صدق الإجابة على السؤال الأول هل تبرمج القيادة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني للسكن.

✓ تكمن أهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل في :

✓ زيادة المثابرة و الطموح.

✓ تقوية التفاعل الاجتماعي خاصة.

ممّا يخلق هناك نوع من الانسجام و التكامل و التأييد المتبادل بين أعضاء فريق العمل، فالقيادة هنا هي نوعا من الروح المعنوية و المسؤولية التي تجسد في القائد لتقوية فريق عمله، عن طريق مهاراته في تكوين علاقات طيبة ايجابية على مختلف المستويات و مع أعضاء فريق العمل.

فكلّما كان القائد ديمقراطي (عادل و منصف)، زاد الانضباط و الالتزام و الإتقان و حب العمل أكثر فأكثر .

و هذه إجابة تتطابق مع السؤال الذي يقرّر بـ " ما هي أهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل؟

✓ القيادة الناجحة التي تسعى لتطوير المؤسسة ووصولها إلى مبتغاها تعمل جاهدة على غرس روح الإبداع و التجديد في نفوس فريق عملها، فكلّما قدم الموظفين مجهودات إضافية، كلّما كان ذلك حافزا كبيرا و منسجما فعلا على تحسين أدائهم المهني، عن طريق إدخال التكنولوجيا في تنظيم العمل، لتسهيل المهام و انجازها في وقت قياسي، و ليس هذا فحسب بل أن القيادة التي تثمن هذه المجهودات، إنّما لها تأثير كبير على نفيسة و شخصية الموظفين، فكلّما كان اهتمام القيادة بالمجهودات المقدمة و تثمينها سواء ماديا أو معنويا، حسب ما تقتضيه الحاجة كلّما انعكس ايجابيات على أداء فريق العمل و المؤسسة معا.

✓ يجب أن لا أغفل من جهة أخرى بأنه عندما لا تراعي القيادة المجهودات الإضافية فهذا سينعكس سلب، على النفسية المهنية للموظف، إلى جانب نقص الولاء و اللجوء إلى التقاعد .
لقد أكدت هذه النتائج الايجابية على السؤال الخاص بـ: كيف تثمن القيادة مجهودات فريق العمل الذين يساهمون في تطوير المؤسسة؟

و لا يبعد كثيرا عن هذا كيفية تبني القيادة و اهتمامها بالعلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها، لمّا لها من فائدة كبيرة في الرفع من الروح المعنوية و المشاركة في اتخاذ القرارات، كون ثقة القيادة بأداء فريق العمل و أفكارهم تولد الايجابية و التفاؤل تجاه الفريق، و مراعاتها للظروف الاجتماعية و التضامن معهم ماديا و معنويا حسب الظروف المهنية لكل موظف، فلهذا تأثير و مردود ايجابي، و هذا كلّه راجع بالدرجة الأولى إلى النمط الذي يتبعه القائد في التسيير الإداري للمؤسسة و منهجيته التي ترجع إلى التأثير الايجابي للقيادة على توجيه فريق العمل .

إنّ هذه النتائج تجيب على السؤال الخاص: كيف تثني القيادة العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق عملها؟

يتبين لي من كل هذا أن القيادة هي وحدها القادرة على توجيه فريق العمل و خلق جو مهني تنظيمي، بناء ، فحكمة القيادة و درجة الوعي و التفكير الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد

الخاص بطريق العمل بصفة خاصة و بالمؤسسة بصفة عامة، فكلمًا كان للقيادة دور في توجيه فريق العمل، كان هناك إحساس عميق بالولاء، شعور كامل بالالتزام، رغبة عازمة في النفوس .

خلاصة

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأهم في كل بحثاً علمي، و قد قمت به وفق للإجراءات المنهجية المعتمدة و المعمول بها، فبعد دخولي للميدان و جمع البيانات من المبحوثين، و بعد استيفاء جملة البيانات و المعلومات التي تحصلت عليها، بعد توزيع الاستمارات على المبحوثين و من ثم جمعها و من بعدها قمت بعملية التفريخ في الجداول، لأن لغة الإحصاء و الأرقام مهمة جدا في العلوم الاجتماعية، و لأنها تغني عن كثير من الكلام و الفقرات، و تختزلها في لغة الأرقام الصادقة و الدقيقة، كما أن هذه الطريقة قادتني في عملية التحليل و التفسير و ربط المتغيرات التي ذكرتها في بحثي، و منها العلاقة بين القيادة و توجيه فريق العمل، حيث تبين لي مدى قوة هذه العلاقة و درجة التأثير الحاصلة فيما بينهما القيادة- فريق العمل، و لقد أثبتت النتائج المتحصل عليها أن القيادة من شأنها أن تؤثر إيجابا أو سلبا على توجيه فريق العمل، إيجابا من خلال برامج التكوين و تثمين المجهودات، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية... الخ .


أما سلب يتمثل في عدم الاهتمام و الاكتراث بالموظفين و ظروفهم و عدم تقدير مجهوداتهم أو عندما يكون النمط القيادي تسلطي.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

من دراستنا النظرية واستعراضنا لأهم ما جاء عن القيادة وأهم سمات وخصائص القائد وعن فريق العمل داخل التنظيم، و من خلال اعتبارنا أن القيادة عملية تنظيمية وإنسانية وعنصر مهم في أي تنظيم الذي لا يكتمل إلا بها، كونها تعمل على تنسيق وبلورة الجهود المختلفة في اتجاه واحد ليتم بذلك تحقيق أهداف مخطط لها سابقا، كما أن لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال توجيههم والإشراف عليهم، و تعمل على تحقيق التوازن بين المؤسسة وأهداف أفرادها بالعلاقات الإنسانية واعتبار هذه الأخيرة بأنها جو عمل إنساني يحفز على الأداء بتعاون، وروح الفريق واحترام متبادل مع مراعاة مشاعر وظروف العمال مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم. فقد شكلنا نقطة انطلاق للقيام بدراسة ميدانية حول دور القيادة في توجيه فريق العمل وكيف تتبنى العلاقات الإنسانية كوسيلة لذلك، وان كان لأسلوبها الديمقراطي ومهاراتها علاقة بتفعيل دورها في توجيه فريق العمل ، والذي أصبح من أهم أساليب التطوير التنظيمي. و هذه الانطلاقة مكنتنا بعد تحليلنا للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة إلا و هو "مؤسسة الصندوق الوطني للسكن " بولاية تبسة، من تحقيق أهدافنا وهذا من خلال الإجابة عن تساؤلاتنا. لنقول في الختام انه كل من متغير القيادة ومتغير فريق العمل لا تقل أهميتهما عن بعضهما البعض. كما لا يقلان أهمية عن أي المتغيرات التنظيمية الأخرى، باعتبار أننا قد وجدنا بان المهارات العملية والإنسانية للقائد تساهم في تفعيل دور القيادة في التوجيه وفي تفعيل العلاقات الإنسانية سواء بينها وبين العمال أو بين العمال كفريق عمل فيما بينهم ما يقوي تماسكهم، ونتوقع أن يكون لهذه الأخيرة دور أو تأثير على القيادة الإدارية وهذا ما نرجو ونوصي به كدراسات قادمة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع و المصادر

• قائمة الكتب :

1. ابن المنظور، لسان العرب، الجزء 6، دار صادر للطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1997، ص 17.
2. أبو النجا السيد، " حرفة الإدارة"، دار المعرفة المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 2004م.
3. أشرف محمد عبد الغني شريت، " علم النفس الصناعي: أسسه و تطبيقاته"، كلية رياض الأطفال: مدرسة الصحة النفسية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002م .
4. أحمد يوسف عريفات و آخرون، " المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية و التطبيق"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
5. جودت عزت عبد الباقي، مبادئ التوجيه المهني، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 1999، ص 14.
6. خليل عبد الرحمان المعاينة، " علم النفس الاجتماعي"، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط3، 2010 .
7. رشاد أحمد عبد اللطيف، " إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008 .
8. زيد منير عبوي، " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق، عمان، 2009 .
9. سلامة عبد العظيم حسين، " تحديات القيادة الإدارية الفعّالة"، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
10. سامر جلده، " السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار سلامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009 .

قائمة المصادر و المراجع

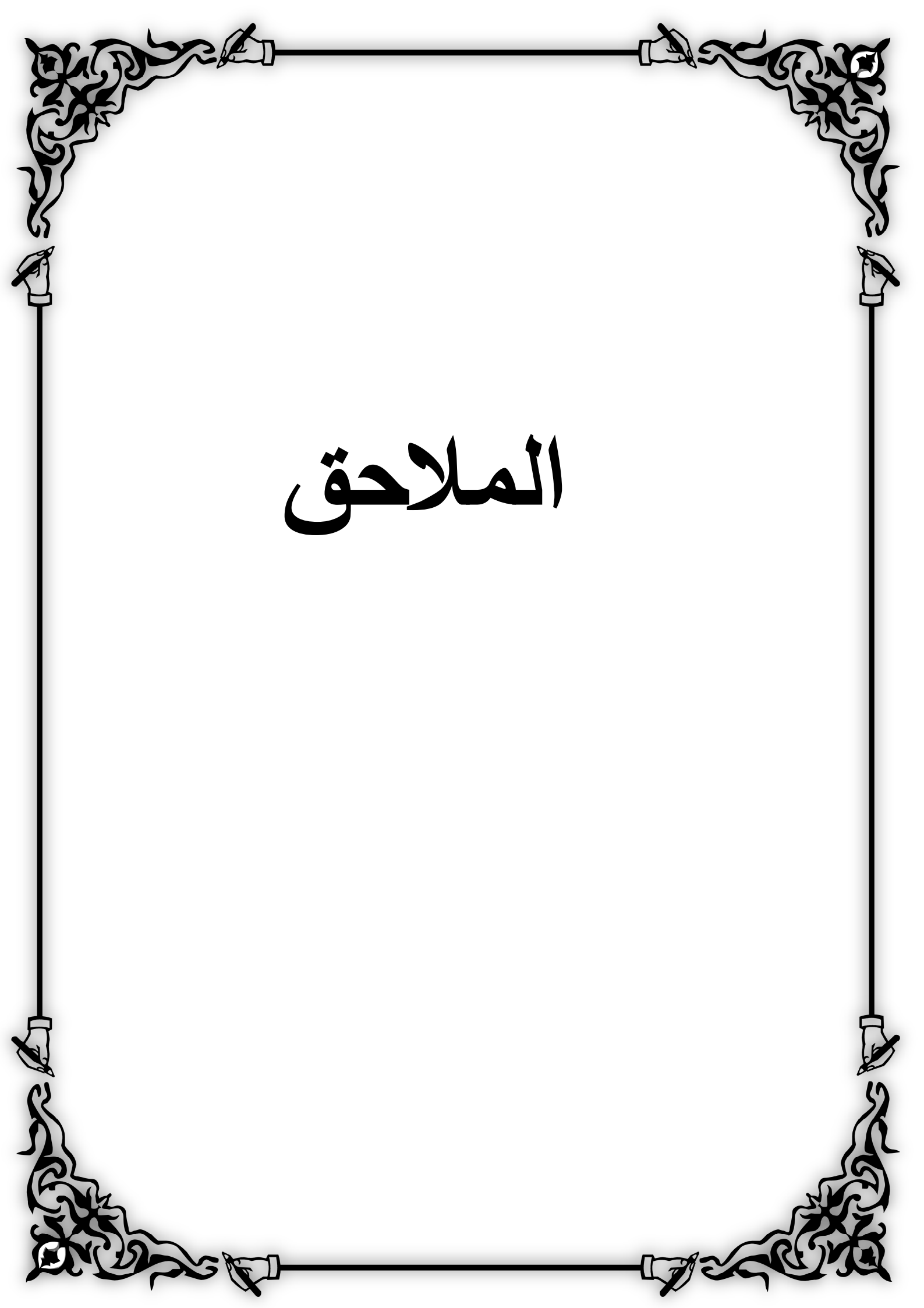
11. سامية فتحي عفيفي، " فرق العمل داخل المنظمات"، الدار العربية للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2004 .
10. شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2009-2010 .
11. عبد الفتاح الصيرفي، " مبادئ التنظيم و الإدارة"، دار المناهج، عمان، 2006 .
12. عبد الرحمان عدس و ذوقان عبيدات، " البحث العلمي: أدواته و أساليبه"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، ط1، 2004 .
13. علي السلمي، " المهارات الإدارية و القيادية للقائد المتفوق"، دار البهجة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1999 .
14. محمد أبو الفضل الشافي، " القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996 .
15. مدحت أبو النصر، " فرق العمل الناجحة: البناء و النمو و الإدارة"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009 .

جودت عزت عبد الباقي، مبادئ التوجيه المهني، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 1999، ص 14.

• قائمة القواميس و المجلدات :

16. ابن منظور و آخرون، " لسان العرب"، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 1956.
17. علي بن هادية و آخرون، " القاموس المدرسي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991 .

الملاحق



المحور الأول : البيانات الأولية للمبحوث

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن :

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5. الرتبة :

6. الوظيفة:

7. الأقدمية في العمل :

المحور الثاني: بيانات خاصة بمدى برمجة القيادة دورات تكوينية لفائدة فريق العمل:

8. هل سبق أن استفدتم من برامج للتكوين أقرها قائد مؤسستكم؟

نعم لا

9. في حالة الاجابة بنعم ما هي مدة دورات الاستفادة من هذه البرامج؟

- مرة في 3 أشهر

- مرة في 6 أشهر

- مرة في السنة

أخرى تذكر

10. هل توفر لكم المؤسسة الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بذلك؟

نعم لا

11. ما هي أهم المجالات التي تنطبق لها برامج التكوين؟

- المجال القانوني
- المجال التقني في العمل
- مجالات علاقات العمل
- مجالات التسيير و التطوير

12. هل استقدت فعلا من هذه المجالات الخاصة بالتكوين؟

- نعم لا

13. في حالة الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى :

- تطابقها مع مقتضىات الوظيفة التي تشغلها
- لأنك تعتقد أنها ساهمت في تطوير أدائك و قدراتك المهنية
- لأنك تعتقد أنها المجالات التي تضمن أداء فعال لفريق العمل و تماسكه
- أخرى تذكر

14. ما تعني لك أهمية تكوين هذه البرامج؟

- زيادة ولاء فريق العمل للمؤسسة
- الرفع من الروح المعنوية
- السرعة في انجاز المهام بكل حرفية
- أخرى تذكر

المحور الثالث: بيانات خاصة بأهمية إتباع نمط القيادة الديمقراطية بالنسبة لفريق العمل:

15. كلما كان القائد ديمقراطياً نتج عن ذلك :

- زيادة المثابرة و الطمـوح
- تقوية التفاعل الاجتماعي
- التعبير عن المشاعر و الأفكار بأمانة
- التأييد المتبادل بين أعضاء فريق العمل و إظهار الالتزام
- تحقيق التكامل الاجتماعي

16. القائد الديمقراطي هو القائد:

- العادل
- المسيطر
- المنصف
- صاحب التقبل و الاعتراف

17. هل ترى أن الصفات التي يجب توافرها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة

الديمقراطية تتركز على:

- نشاط البنية و قوة الأعصاب
- الإيمان بالفرض و الاتجاه نحو الهدف
- الصداقة و المودة
- السيادة الفنية
- الحزم و البث و القدرة على اتخاذ القرار
- المهارة التعليمية

18. هل تقوم المؤسسة ببرامج تدريب القادة ؟

- نعم لا

19. في حالة الإجابة بنعم، ما هي المهارات التي تعمل برامج التدريب على تزويدها

للقائد:

- المهارة في تكوين العلاقات الطيبة الايجابية على مختلف المستويات و مع مختلف

أعضاء فريق العمل

- المهارة في توزيع المسؤوليات و تتبــــــــــــــــعها و تقييمها

- المهارة في نقل المعلومات وفق الإتصال بالأخرين.

- المهارة في كافة النواحي الإداريــــــــــــــــة المختلفة.

- المهارة في إدارة المناقشات و إقناع الغير و إدارة الاجتماعيات

المحور الرابع: بيانات خاصة بمدى تثمين القيادة مجهودات فريق العمل الذين ساهموا في

ترقية و تطوير المؤسسة :

20. هل سبق و أن قَدّمت المؤسسة مجهودات إضافية في سبيل تحسين و تطوير

المؤسسة؟

نعم لا

21. في حالة الإجابة بنعم فيما تمثلت هذه المجهودات ؟

- إدخال التكنــــــــــــــــولوجيا فــــــــــــــــي تنظيم العمل

- توظيف أحدث و أنجح الطرق المــــــــــــــــهنية في العمل

- العمل على توظيف تجارب مؤسسات ناجحة في طريقة العمل

مثل : المؤسسات اليابانية و الأمريكية مثلا .

22. هل تقوم القيادة لفريق عملها بمنحها :

- صرف مكافآت

- الحق فــــــــــــــــي الترقية

- الحق في التــــــــــــــــأمين

- الحق في الخدمات الاجتماعية

- الحق فــــــــــــــــي التقاعد

23. هل تخلق القيادة من جلاء تـمـيـن هـذه المـجـهـودات:

- ولاء فريق العمل للمؤسسة
- الإحساس بالانتماء أكثر
- زيادة تحسين أداء المؤسسة
- السعي وراء كسب الريادة

24. إذ كان عدم تـمـيـن القيادة لمـجـهـودات فريق العمل ينعكس سلبيًا على أدائهم هل يخلق

ذلك:

- نقص الولاء
- الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى
- اللجوء إلى التقاعد
- المطالبة بالحقوق الاجتماعية
- تـزاحم ظروف العمل
- أخرى تـمـنـى ذكر

المحور الخامس: بيانات خاصة بمدى تبني القيادة العلاقات الإنسانية في معاملتها لفريق

عملها:

25. هل تشترك القيادة فريق العمل في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- نعم لا

26. في حالة الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك :

- انتقاد الأفكار و ليس الأشخاص
- ثقة القيادة بأراء فريق العمل و أفكارهم
- الإيجابية و التفاؤل تجاه الفريق
- تشجع قواعد الفريق على الحلول المبتكرة

27- تبنى القيادة العلاقات الإنسانية عن طريق:

- توطيد العلاقات بين أعضاء الفريق
- متابعة أداء و نجاح الفريق
- منح مكافآت حسن الأداء و التوزيع العادل لها
- تقويم الأداء و التخطيط للأهداف المستقبلية للفريق

28. تسعى القيادة إلى تكوين العلاقات الإنسانية بـ:

- تشجيع فريق العمل على أن يقوموا بوضع مهام وواجبات لأنفسهم
- التعامل بشخص كل اجتماعي مع الفريق
- نشر روح الجماعة بينهم و تبادل الآراء بشخص كل غير رسمي

29. هل تراعي قيادة المؤسسة بعض العوامل الإنسانية في علاقاتها المهنية مع فريق

العمل؟

- نعم لا

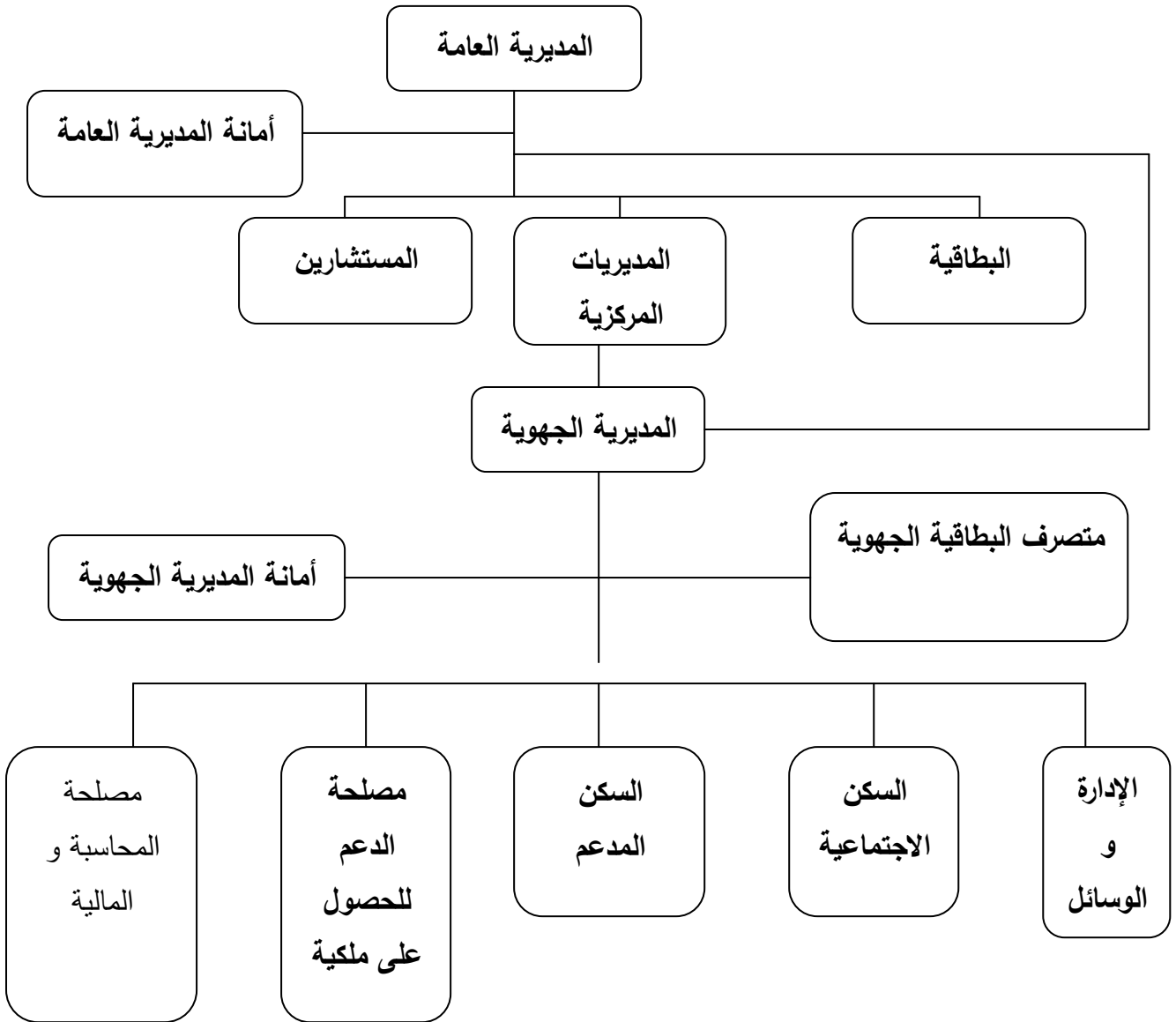
30. كيف تصنف نمط القيادة بمؤسستكم؟

- ديمقراطي
- أو بيروقراطي – تسلطي
- لا مبالي

31. إضافة تريد أن تقدمها:

شكرا على تعاونك معي

الهيكل التنظيمي للصدوق الوطني للسكن



المصدر: المؤسسة الإدارية

وزارة السكن والعمران والمدينة



عدد العمال	الوكالة
18	تبسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى أن للقيادة دور مهم وفعال في نجاح أو فشل سيروية فريق العمل و تعزيز طاقتهم الإبداعية نحو تحقيق أهدافهم المستقبلية، و ذلك لما لها من أهمية و دور فعال يؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نجاح أو فشل المؤسسة عامة و فريق العمل خاصة. لذا تعدّ القيادة حلقة وصل بين فريق العمل، و بين خطط المؤسسة و الاستراتيجيات و السياسات الإدارية التي تتبعها، فالقائد هو صاحب المهارة في معاملة الفريق، حيث يتطلب ذلك قدرا كافيا من التأثير الانفعالي و الذكاء الاجتماعي وضبط النفس، إنّ هذه الدراسة المتمثلة في " دور القيادة في توجيه فريق العمل"، و التي تبحث عن واقع عملية التوجيه في المؤسسة، و النمط القيادي السائد فيها و التي تكشف عن مدى وجود مشاركة في أخذ القرارات و مدى فعالية التأثير و التأثير بالقائد. و لهذا أصبح فريق العمل ضرورة من ضرورات نجاح و تقديم المنظمات، في ضوء حرص كل منها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة، و تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، و لقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقاسم الأهداف و المهام، و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب .

فالإنسان لا يولد قائدا، و إنما يولد باستعدادات عامية يحولها المجتمع إلى مهارات قيادية، و يمكن القول بأن " دور القيادة في توجيه فريق العمل" تولد لدى الفريق:

- إحساس عميق بالولاء- شعور كامل بالثقة و الالتزام، رغبة عارمة في التفوق

Résumé :

Cette étude vise dans sa globalité à montrer que la chefferie joue un rôle important et déterminant dans la réussite ou l'échec d'un groupe de travail de même manière au niveau de l'individu ou de l'ensemble, ainsi que dans l'estimation des énergies d'innovation du groupe de travail vers la concrétisation de ses objectifs futurs. La chefferie se positionne comme un trait d'union entre le groupe de travail et les projets de l'entreprise à travers les stratégies et politiques administratives qu'elle se fixe et qui servent au développement et à l'encadrement du groupe de travail qui en tant que ressource humaine est considéré comme le capital de l'entreprise..

En résumé, nous pouvons conclure que le « rôle de la chefferie dans l'encadrement du groupe de travail » fait naître au sein du groupe :

- Un sentiment complet de confiance.
- Une vaste motivation à la performance.

Summary

This study aims at highlighting the immense role commandship has as far as as the failure or success of the working team and boosting their creative energy toward achieving their future goals are concerned and consequently the failure or success of the company in general, and the working team in particular. In fact, the commandship attempts to develop, and tolerance. Usually, the command the presence of contributions in taking decisions and at what extent the leader is affected and effects his team members. Consequently, the working team became a necessity when it comes to the success and development of organizations in order to achieve a high level of quality. The later, considers the working team an efficient tool to execute common missions. Besides, job's expertise proved that any group of people can turn into a power that shares goals and missions, and cooperates to reach success. One is never born a commander, he is rather born with a certain preparation that society transforms into commanding skills and one can say that " the role of the command in guiding the working team" generates in the team: - A deep sense of loyalty and a complete sense responsibility and abundance - An urging need to succeed