

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل -دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية

بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار -

The Importance of Organizational Leadership in Improving the Performance of Work Groups - A Field Study of the Technical Work Groups of the Operational Telecommunication Unit, in the City of Adrar -

سالم عيسى^{1*}، دليلة مهيري²

¹ جامعة غرداية (الجزائر)، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية،

aissa.salem@univ-ghardaia.dz

² جامعة غرداية (الجزائر)، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية،

mehiri.dalila@univ-ghardaia.dz

تاريخ الاستلام: 2021/12/05 تاريخ القبول: 2022/03/14 تاريخ النشر: 2022/03/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال معرفة العلاقة بين القيادة وفرق العمل، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف متغيرات البحث، والمنهج التحليلي في تحليل مجتمع البحث والذي يتكون من 50 عامل وعاملة من الفرق التقنية المكلفة بإصلاح التعطلات وتركيب الشبكة الهاتفية، وتم الاعتماد في تحديد العينة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وتم استخدام الاستبانة في قياس متغيرات البحث وخلصت الدراسة إلى أن للقيادة التنظيمية دور في تحسين أداء فرق العمل التقنية في شركة اتصالات الجزائر بأدرار، وإن للمهارات القيادية أثر في تفعيل أداء فرق العمل والمتمثلة في المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية، كما أن لفرق العمل الفعالة خصائص تتميز بها عن غيرها من الفرق الأخرى.

الكلمات الافتتاحية: القيادة؛ القيادة التنظيمية؛ القيادة التشاركية؛ الأداء؛ فرق العمل.

Abstract

The main purpose of this study is to emphasize the importance of organizational leadership in improving the performance of work groups in an economic institution by determining the relationship between leadership and

work groups. In order to achieve the desired goals, it was decided to use a descriptive approach to describe the research variables, and an analytical method to analyze the research community which included 50 female and male employees from the technical teams in charge of repairing breakdowns and installing telephone networks. In addition, the sample was determined by the comprehensive inventory of the research community. It should be pointed out that the questionnaire was utilized to measure the research variables.

This study came to the conclusions that, first, the organizational leadership has a primary role in improving the performance of technical work groups in "Algérie Télécom" of the city of Adrar, second, the leadership skills have a significant impact on activating the effectiveness of work groups, and third the operative work teams have specific features that distinguish them from other teams.

Keywords: Leadership; Organizational leadership; Participatory leadership; Performance; Work teams.

مقدمة:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها واتساع أحجامها تسعى إلى تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها من خلال ما تملكه من إمكانيات، ولعل ما نشهده اليوم من تطور سريع على جميع الأصعدة وفي مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية لخير دليل على ذلك، وهذا التطور جعل المنظمات اليوم تبحث عن أفضل الطرق والأساليب الإدارية التي تحقق لها التفوق والنجاح والريادة.

ومما لا شك فيه أن من بين أهم عوامل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، نجد القيادة الرشيدة والنمط القيادي الممارس والصفات الشخصية والمهارات التي يتحلى بها قادة هذه المنظمة، وتتجه النظرة الحديثة للقيادة الفعالة على اعتبارها شرطاً أو عملاً يمكن أن يمارسه القائد الذي يمتلك المهارات اللازمة سواء اكتسبها أو ولد بها. (غبين، 2009، صفحة 138)

وعلى ضوء هذا يتوقف نجاح القيادة في تحقيق أهداف المنظمة على حسن إدارة واستغلال الموارد البشرية والمادية وإدارة التغيرات التي تواجه مختلف أنشطة وأعمال المنظمة، حيث يعتبر استحداث فرق عمل من خلال تقسيم المهام والأنشطة والأعمال، احد الطرق والأساليب الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى التخصص قصد التفوق والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ومن هذا المنطلق كان لزاماً على المنظمات اعتماد أسلوب فرق العمل كإستراتيجية منهجية،

تهدف إلى استثمار مواردها البشرية حيث تبرز أهمية القيادة في حسن التنظيم والتوجيه والمراقبة لفرق العمل، من خلال تحسين أدائها وتحفيزها وتنسيق الجهود ورفع الروح المعنوية بما يحقق أهداف الفريق الخاصة وأهداف المنظمة العامة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال امتلاك القائد لخصائص ومهارات تسمح له بإدارة فريق عمله وتحسين أدائه، عن طريق توفير الظروف الحسنة للعمل وخلق بيئة عمل مناسبة تشجع على الابتكار والإبداع والاندماج في روح الفريق، وتبني الأهداف المسطرة والسعي من أجل تحقيقها عن طريق زيادة الأداء وتطوير الانجاز. وتأسيساً على ما سبق وإيماناً منا بأهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بالمنظمة نتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل للقيادة التنظيمية دور في تحسين أداء فرق العمل؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تتجلى التساؤلات الفرعية للدراسة:

- هل للمهارات القيادية دور في تحسين أداء فرق العمل؟

- هل لفريق العمل الفعال خصائص تميزه عن باقي فرق العمل الأخرى؟

أهداف الدراسة:

لكل باحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى من دراسته لتحقيقها بغية تزويد المجتمع الإنساني بمزيد من الحقائق عن الواقع المعاش انطلاقاً من محاولة التعرف على المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والمؤسسات العمومية بصفة عامة، وهذا من أجل اقتراح حلول ناجعة لها، وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة التنظيمية وأداء فرق العمل،
- إبراز أهمية القيادة التنظيمية في تفعيل أداء فرق العمل،
- التعرف على ما مدى تأثير المهارات القيادية على تحسين أداء فريق العمل من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة،
- التعرف على أهم الأساليب والطرق التي يتبعها القائد في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبين الأتباع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التنظيمية وفرق العمل

المطلب الأول: مفهوم القيادة

للقيادة عدة تعاريف نجمل معظمها فيما يلي:

يعرف باس القيادة بأنها: "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب". (العجمي، 2015، صفحة 57)

كما تعرف القيادة بأنها القدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرار والإشراف على الآخرين من خلال النشاط الذي يمارسه القائد والتأثير الذي يحدثه على الآخرين. (عبوي، 2008، صفحة 26) يقول ليكارت هي نوع من القدرة على توجيه جماعة وإرشادهم والتأثير عليهم بغية اكتساب تعاوهم عن طريق حفزهم للعمل بشكل أكبر من اجل تحقيق الأهداف المحددة. (حريم، 2004، صفحة 193)

وهناك من عرفها مثل نيومان بأنها القدرة على التأثير في الفرد أو الجماعة، من خلال إثارة دافعيتهم وتوجيه سلوكهم من اجل كسب رضاهم واقتناعهم بتحقيق الأهداف المرجوة. (بلال، 2005، صفحة 227)

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تقوم على القدرة في التأثير على المرؤوسين من خلال النشاط الذي يمارسه القائد في توجيه وتفعيل أداء العاملين والإشراف عليهم قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: القيادة التنظيمية

تعني القيادة التنظيمية ما مدى قدرة المدير أو الرئيس على استعمال ما يملكه من أنواع للسلطة المخولة له قانونياً والقوة التي يمنحها له التنظيم، واستخدامه للمهارة الذاتية التي يتحلى بها والتي تمكنه من التأثير في الأتباع أو المرؤوسين، عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم والاتصال بهم، للقيام بالعمل على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المحددة والمتنظرة بكفاءة عالية. (قنديل، 2010، صفحة 105)

وعموماً القيادة التنظيمية تتطلب تحقيق الهداف إدارية معينة عن طريق التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم واكتساب ثقتهم وجعلهم يشتركون ويتعاونون في تحقيق أهداف مشتركة، فبذلك يعتبر القائد الإداري كل مدير أو مسؤول قادر على التأثير في الآخرين وله سلطة إدارية يمنحها له التنظيم. (ابو زيد و عثمان، 2003، صفحة 105)

وتعرف إجرائياً بأنها عملية تنظيمية وإنسانية في نفس الوقت، يتركز دورها الأساسي في القدرة على التأثير في المرؤوسين، بغية توجيه سلوكهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم وتحريكهم عن طريق تحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والحفاظ على تماسكهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام.

الفرع الثاني: القيادة التشاركية

لقد تطرق مجموعة من الباحثين إلى موضوع القيادة التشاركية وقدموا مجموعة من التعاريف

نذكر منها:

القيادة التشاركية هي مشاركة الأتباع أو المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، عن طريق السماح لهم بإبداء آرائهم واستشارتهم والاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وإبداعاتهم، من خلال اعتماد اللامركزية في القرار، وتفويض بعض من سلطة القائد إلى العاملين بما يتناسب والمسؤولية المخولة لهم وخلق نظام اتصال فعال. (خضير و روان، 2010، صفحة 147)

عرف نبييل العراييد القيادة التشاركية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهنية والمتعلقة بالعمل، وإنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي. (العراييد، 2010، صفحة 8)

وتعرف إجرائياً، بأنها هي ذلك النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والمشاركة الملموسة والفعلية للعاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء

للأداء عدة تعريفات نذكر منها: هو ذلك الجهد الذي يقوم به الفرد في تأدية مهمة معينة مفروضة عليه أو من تلقاء نفسه من أجل إحداث تغيير في بيئة العمل، عن طريق تحويل المدخلات المتمثلة في المواد الأولية إلى مخرجات وتتمثل في السلع والخدمات بموصفات فنية معينة وبمعدلات محددة. (المطرفي، 2005، صفحة 38)

حسب توماس جلبرت هو "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (درة، 2003، صفحة 26)

كما يعرف بأنه سلوك الفرد الذي يقوم به ويلقى هذا السلوك التدعيم والتعزيز من قبل إدارة

المؤسسة من خلال التدريب بحيث ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالتنوع والجودة المطلوبة.

(الحناق، 2005، صفحة 10)

ويعرف إجرائياً بأنه ذلك الجهد المبذول من قبل الفرد في أداء مهمة أو وظيفية معينة بغية تحقيق أهداف محددة من قبل الإدارة، حيث يتأثر بمقدار رغبة الفرد في الأداء وبإمكاناته وقدراته وطاقاته الذاتية.

المطلب الثالث: مفهوم فريق العمل

لمفهوم فرق العمل عدة تعاريف نذكر منها أهم التعريفات التي أوردها الباحثون: يعرفها **خضير كاظم حمود وروان منير** بأنها مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال العمل الجماعي والتكامل فيما بينهم وبدرجة كبيرة من التمكين في اتخاذ القرارات. (خضير وروان، 2010، صفحة 161)

حسب "بات batt" هي: "جماعات من العاملين لديهم حرية كبيرة في العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين المختلفين. (خليل، 2014، صفحة 156)

وعرفها كل من **Ivancevich & Mattesont** بأنه مجموعة أفراد لهم هدف مشترك ومتفق عليه يلتزمون بتحقيقه، من خلال الاعتماد على بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم. (ابراهيم وجميل، 2009، صفحة 190)

ويعرف إجرائياً، بأنه وحدة تنظيمية تتكون من عدد محدود من الأفراد، يسودهم التعاون والتضامن والتكامل فيما بينهم، في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الاجتماعية، ويسعون لتحقيق هدف محدد ومشترك من خلال عمل مشترك.

المطلب الرابع: المهارات القيادية ودورها في تحسين أداء فرق العمل

إن الدور الأساسي للقائد يكمن في التأثير في أعضاء الفريق من خلال المهارات التي يمتلكها، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف مهارات قائد الفريق: "بأنها مجموعة من المهارات اللازمة لرئيس الفريق من أجل ممارسة مهامه كقائد فريق عمل، حيث أنها تساعد على تنظيم العمل وتوجيه قدرات الفريق نحو أداء وظيفي عالي من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (طيب و العتي، 2016، صفحة 396)

ومن هذا المنطلق نقر بوجود علاقة تأثير مباشرة بين المهارات القيادية وأداء فريق العمل، مما يستوجب على القائد التحلي بالمهارات القيادية الخاصة إضافة إلى المهارات القيادة العامة وتتجلى هذه المهارات في:

الفرع الأول: مهارات اتخاذ القرار

من خلال اتخاذ قرارات فعالة ومؤثرة في فريق العمل عن طريق:

- تحديد الأولويات ودرجة الأهمية من خلال استشارة أعضاء الفريق،
- الوصول إلى أهداف واضحة ومفهومة لجميع أعضاء الفريق،
- الحرص على جمع المعلومات والبيانات اللازمة قبل اتخاذ القرار،
- إشراك جميع الأعضاء في صنع القرار لتجنب عدم التنفيذ،
- مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للأعضاء عند اتخاذ قراراتهم،
- الحرص على أن تكون جميع القرارات مشتركة بين القائد والأعضاء من اجل تفعيل روح المشاركة الجماعية في الفريق،
- طرح جميع البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف، وعدم التسرع في أخذ البدائل المطروحة مباشرة، ويجب على القائد البحث عن أفضل الطرق للتنفيذ مع مراعاة حجم الموارد والتكاليف والوقت المخصص لكل بديل من البدائل، (عبد الخالق و محمد، 2009، صفحة 89)
- اختيار الوقت المناسب لإصدار القرار.

الفرع الثاني: مهارات الاتصال

- يجب على قائد الفريق اكتساب مهارات الاتصال التي تضمن التأثير في فريق العمل وتحقق الأهداف المسطرة ومن أهم هذه المهارات الواجب التحلي بها ما يلي:
- معرفة عناصر الاتصال التنظيمي ونماذجه الممكن تطبيقها في الفريق والتي تكون فعالة عبر قنوات مفهومة ومضمون واضح وموجهة لأفراد معينين،
 - استعمال وسائل الاتصال المتعددة ذات الأثر الفعال في الفريق من خلال اختيار النوع المناسب والوسيلة المناسبة للموقف المناسب ولل فرد المناسب، (عياصرة و الفاضل، 2006، الصفحات 66-67)
 - تجنب كل معوقات الاتصال والتي من شأنها أن تؤثر في فعالية العملية الاتصالية،

- فتح جميع قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق من خلال تعزيز ثقافة المشاركة وروح التعاون بين الفريق، (جفلوي، 2011، صفحة 98)
- استعمال عوامل التشويق والإثارة واستخدام رموز يفهموها الأعضاء،
- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى الأعضاء وتنمية قدراتهم من اجل فهم القائد لمشاعرهم ورغباتهم.

الفرع الثالث: مهارة التحفيز

- التحفيز هو مجموعة من القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في انجازه مهامه،
- وبالتالي وجب على القائد معرفة وإدراك هذه القوى من خلال اكتساب المهارات التحفيزية والتي تساعده في تحفيز فريقه وتحسين أدائه ومن هذه المهارات ما يلي:

- معرفة الدوافع الخاصة بأعضاء الفريق من اجل استخدام الحوافز الأكثر استجابة، (الهوري، 1999، صفحة 231)

- معرفة دور واثار الحوافز على أداء الفريق،
- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية والأكثر إثارة في الفريق،
- وضع حوافز قابلة للقياس وتتسم بالعدالة،
- ربط عملية التحفيز بعملية تقييم الأداء.

الفرع الرابع: مهارة دعم العمل الجماعي

- أن العمل الجماعي يتوافق مع مفهوم فريق العمل، لان من صفات الفريق الفعال إحداث التكامل والانسجام والتنسيق بين الأعضاء والذي يحقق التعاون والأهداف التنظيمية للفريق، ومن هذا المنطلق كان من الضروري على القائد أن يكتسب المهارات التي من شأنها أن تعزز العمل الجماعي في الفريق وتحقق الإبداع والابتكار، ومن أهم مهارات دعم العمل الجماعي التي يجب على القائد اكتسابها ما يلي:
- إشراك الأعضاء في القرارات التي تخص الفريق مما يزيد من ولائهم،
- قبول التناقض البناء بين أعضاء الفريق عن طريق جمع الأفكار الإبداعية وتحفيز النقاشات الجماعية المفتوحة،

- رفع معدلات المشاركة عن طريق تفعيل النقاشات وجلسات العصف الذهني، (ابو النصر، 2007، صفحة 324)

- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وذلك حسب الكفاءة والمهارة، لان تفويض السلطة يعزز الثقة ويزيد من فعالية العمل الجماعي والقدرة الإبداعية للفريق.

الفرع الخامس: مهارات إدارة الصراع

يعد الصراع ظاهرة مصاحبة للمنظمات وأينما وجد الأفراد والجماعات وكان وجودهم مرتبط بهدف أو مجموعة أهداف مشتركة، إلا وكان هناك صراع نتيجة لاختلاف المصالح وتضارب الأهداف بينهم، ويعتبر الصراع شكل من أشكال التفاعل بين أعضاء الفريق، وعلى القائد الفعال اكتساب مهارة إدارة الصراع داخل الفريق ومن أهمها: (طيب و العتيبي، 2016، الصفحات 411-

413)

- الفهم الصحيح والدقيق لمسببات الصراع والعمل على مجابتهما،
- استيعاب جميع مراحل الصراع، ومعرفة وإدارة الصراع وفق ما تقتضيه كل مرحلة بدءاً من نشؤه وذلك حسب الموقف،
- الاطلاع على أهم الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الصراع قصد استخدامها وفق ما يقتضيه الموقف،
- أخذ الوقت الكافي في معرفة مسببات الصراع وعدم التسرع في حله قبل التحليل والدراسة،
- القبول بالصراع وتفادي النضرة السلبية له، لأنه يكون مفيد للفريق في بعض الأحيان،

(shah & jahan, 2020, p. 46)

- التوقع والتنبؤ بالصراع قبل حدوثه من اجل معرفة طريقة إدارته.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في بحثه من اجل إثراء المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب لطبيعة هذه الدراسة من اجل الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة عن دور القيادة في تحسين أداء فرق العمل في شركة اتصالات الجزائر بأدرار، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر من مناهج العلوم

الاجتماعية والنفسية والذي يهتم بدراسة المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني والاجتماعي. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المراد دراستها بغية تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقة بينهما في إطار معين، حيث يقوم بتحليلها اعتماداً على البيانات المجمعة حولها، قصد تحديد أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وقياسها وتفسيرها ومقارنتها والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

للوصول إلى نتائج الدراسة لا بد للباحث من اعتماد وسائل معينة لجمع البيانات والمعطيات والمعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، وتتوقف هذه الوسائل لجمع البيانات حسب طبيعة الموضوع وإمكانيات الباحث، ولقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع المعلومات والبيانات على الأدوات التالية:

الفرع الأول: المقابلة

تعد وسيلة لجمع البيانات والمعطيات وتهدف إلى الحصول على المعلومات التي يريدها الباحث من المبحوثين، كما يتم من خلالها التعرف على تصرفات المبحوثين في مواقف معينة، وحسب طبيعة موضوع الدراسة فقد تم اختيار أداة المقابلة المفتوحة -المغلقة، حيث يكون هناك طرح أسئلة دون تحديد للإجابة من جهة، ومن جهة أخرى طرح أسئلة مع تحديد للاختيارات والإجابات من قبل الباحث، وهذا النوع من المقابلة يعتبر من أكثر أنواع المقابلات شيوعاً. لقد تم إجراء مقابلة مع قادة الفرق التقنية ومع المدير الرعي التقني للمديرية العملية، عن طريق طرح أسئلة وطلب أجوبة تتضمن معلومات وإيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

الفرع الثاني: الاستبيان

يعد من أكثر الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات والمستعملة بشكل كبير وعلى نطاق واسع، ولقد تم إعداد أسئلة الاستبيان انطلاقاً من مشكلة الدراسة ومن خلال الاطلاع والإلمام بمجموعة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتوافق وطبيعة الموضوع، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة أساتذة محكمين من اجل الملاحظة الدقيقة حول مدى صدق صحتها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، حيث أفضت ملاحظات الأساتذة إلى إجراء بعض التعديلات والتغيرات على الاستبانة من اجل إخراجها في صورتها النهائية.

المطلب الثالث: مكان إجراء الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى فرق العمل التقنية التابعة لشركة اتصالات الجزائر بأردار والمتوزعين على إقليم ولاية أدرار وتيميمون وبرج باجي مختار، وتعتبر شركة اتصالات الجزائر عضو من فريق الاتصالات المتكون من شركة موبيليس للهاتف النقال وشركة اتصالات الجزائر الفضائية وشركة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت والانترنت، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تأسست بموجب قانون 03/2000 في شهر أوت سنة 2000، وتتضمن 50 وحدة عملية منتشرة عبر كافة ولايات الوطن.

المطلب الرابع: عينة الدراسة ومجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين في المراكز التقنية المكلفين بمتابعة الشبكة الهاتفية من إصلاح للتعطلات وتركيب الاشتراكات الجديدة بشركة اتصالات الجزائر بأردار والبالغ عددهم 50 عامل، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث والبالغ عددها 50 فرد عامل في الفريق، كما تم توزيع 50 استبانة على المبحوثين وتم استرجاعها بالكامل. وتضمنت استبانة البحث المحور الأول والمتعلق بالبيانات الشخصية وشمل على 4 أسئلة من 1 إلى 4 عبارات، أما المحور الثاني والمتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في القيادة التنظيمية في بعدها المهارات القيادة، حيث شمل هذا المحور على 8 أسئلة من 5 إلى 12 عبارة، والمحور الثالث المتعلق بالمتغير التابع (أداء فرق العمل) في بعده خصائص الفريق، حيث شمل هذا المحور على 6 أسئلة من 13 إلى 18 عبارة.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة على مجتمع البحث

بعد الزيارة الميدانية لكل مركز تقني، ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع رؤساء المراكز التجارية والتقنية بهدف إعطاء وتزويد الدراسة ببعض المعلومات عن سير المراكز، وعدد العمال الذين يعتبرون أعضاء في كل فريق، حيث خلصت الدراسة إلى أن عينة البحث هي مجموع العاملين في الفرق التقنية من خلال عملية المسح الشامل والمتكون عددهم من 50 عامل. ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا والمتعلق بأهمية القيادة في تحسين أداء فرق العمل في تحليل البيانات والمعطيات التي تم الحصول عليها من الحقل الميداني على الأسلوب الكمي والذي يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في تحليل المعطيات عن طريق تكميم البيانات والتعبير عنها بأرقام وحساب

الفرع الثاني: خصائص عينة البحث

بعد تفريغ البيانات سوف نقوم بعرض الخصائص الوصفية لأفراد عينة البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).
الجدول 1: توزيع عينة البحث حول متغير (النوع، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير		النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
-	-	إبتدائي	المستوى التعليمي	%100	50	ذكر	النوع
%20	10	متوسط		-	-	أنثى	
%72	36	ثانوي					
%8	4	جامعي					
%20	10	من 1 إلى 4 سنوات	الأقدمية في العمل	%24	12	[30-20]	السن
%40	20	من 5 إلى 12 سنة		%48	24	[40-31]	
%26	13	من 13 سنة إلى 20 سنة		%20	10	[50-41]	
%14	7	أكثر من 20 سنة		%8	4	[60-51]	

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول أعلاه بأن أفراد عينة البحث كلهم ذكور وهذا لطبيعة العمل التقني الذي يفرض على العاملين في هذا الاختصاص الخرجات الميدانية من متابعة الكوابل وتصليح الأعطال الهاتفية وتثبيت الخطوط الهاتفية الجديدة، ولطبيعة المجتمع الذي يتميز بالمحافظة ولا يجذب عمل المرأة خصوصاً في الشركات والمؤسسات الاقتصادية.
كما يبين لنا الجدول ذاته بأن الفئة العمرية [40-31] تحصلت على أعلى نسبة، حيث بلغت %48، وهذا إن دل على شيء، إنما يدل على أن اغلب العاملين في الفرق التقنية هم في مقتبل العمر وفي مرحلة الشباب، أين يكمن العطاء والبذل وان الشركة قامت بتوظيف يد عاملة جديدة نتيجة الانفصال عن المؤسسة الأم سنة 2003م، ثم تليها الفئة العمرية [30-20] بنسبة %24، وهذه النسبة تدل على أن الشركة تنتهج سياسة التوسع من خلال إنشاء نقاط بيع جديدة ومراكز إنتاج وصيانة تكون قريبة من زبائنها قصد زيادة عدد الزبائن، وضمان جودة

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل

ونوعية في الخدمة الهاتفية، وهذا نتيجة الأهمية والمكانة التي أصبحت تتميز بها وسائل الاتصال في المجتمع الحالي، حيث أضحت الانترنت وشبكات الاتصال ضرورة في حياة الفرد والمجتمع، وتليها الفئة العمرية [41-50] بنسبة 20%، وفي الأخير الفئة العمرية [51-60] بنسبة مئوية بلغت 8%. كما نلاحظ من الجدول رقم 1، أن اغلب أعضاء الفرق والعاملين بالمصالح التقنية يملكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 72%، وتعني هذه النسبة أن طبيعة العمل في هذه المراكز يتطلب مستوى لا بأس به يتلاءم والتقنيات المستعملة في عملية الإنتاج الهاتفي، وهم يدرجون كأعوان تحكم، أما نسبة 20% من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط وهم يعتبرون كعمال أو أعوان منفذون، بينما نسبة 8% من المبحوثين تتمتع بمؤهل علمي جامعي، وهم من الإطارات السامية والذين يقودون هذه الفرق ويشرفون على قيادتها فهم رؤساء المراكز التقنية.

كذلك يوضح الجدول رقم 1 والمتضمن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، بأن اغلب أفراد العينة لهم اقدمية في المهنة من 5 إلى 12 سنة نسبة مئوية بلغت 40% ويعني هذا أن اغلب العاملين الذين كانوا يعملون في هذه المراكز فضلوا البقاء في مؤسسة بريد الجزائر، مما جعل الشركة تقوم باستقطاب يد عاملة جديدة عن طريق التوظيف، ثم تليها نسبة 26% من ذوي الأقدمية من 13 إلى 20 سنة، والذين فضلوا الاندماج في شركة اتصالات الجزائر بحكم التخصص وطبيعة مهامهم والتي هي في مجال الاتصالات، حيث كان اندماجهم شيء مفروض عليهم مسبقاً، في حين بلغت نسبة 20% من لهم اقدمية ما بين 1 إلى 4 سنوات، أما من لديهم سنوات خدمة تفوق 20 سنة فعددهم بلغ 7 أفراد فقط وهذا ما تؤكد نسبة 14%.

المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالمهارات القيادية

بعد الحصول على البيانات وتفرغها في الجدول الإحصائية نقوم بتحليل ومناقشة نتائجها وفيما يلي عرض وتحليل بيانات المهارات القيادية من خلال معطيات الجداول التالية:

الجدول 2: توزيع إجابات أفراد العينة حسب رأيهم في قاندهم ودرجة تمكينه في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		القائد من وجهة نظر أعضاء الفريق
		تيميمون	رقان	أولف	ادرار	ت	جيد	
%58	29	5	10	4	10	ت	جيد	
		31.25	100	57.14	58.82	%		
%30	15	10	-	3	5	ت	متوسط	

سام عيسى، دليلة مهيري

		62.5	-	42.86	29.41	%		درجة تمكن القائد في عمله
%12	6	1	-	-	2	ت	سئ	
		6.25	-	-	11.77	%		
%54	27	5	7	6	9	ت	جيد	
		31.25	70	85.72	52.95	%		
%34	17	8	2	1	6	ت	متوسط	
		50	20	14.28	35.29	%		
%12	6	3	1	-	2	ت	سئ	
		18.75	10	-	11.76	%		
100	50	16	10	7	17	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

يتبين من الجدول أعلاه أن 58% من إجابة أفراد العينة عبروا عن رأيهم في قادتهم لفرق عملهم التي ينتمون إليها، حيث اقروا بأنهم جيدون في نظرهم ويشعرون بالارتياح وحب العمل في الفريق، وأنهم يسهرون على توفير ظروف العمل الجيدة للفريق من علاقات طيبة وثقة وتعاون، كما أنهم يقبلون بأداء مهامهم تحت قيادتهم، وهذا ما يدل على درجة التقبل للقائد من قبل الفريق مما يحقق لهم الرضا الوظيفي، وهذا ما صرح لنا به مجموعة من العينة حين قمنا بإجراء مقابلة معهم بأنهم يثقون في قادة هذه الفرق وترابطهم علاقة قوية بهم، وأجاب أعضاء الفريق التقني بمركز رقان بنسبة 100% حول حبهم لقائدهم وثقتهم به والسمعة الطيبة التي يتحلى بها، والعلاقة الطيبة التي تربطهم به، وهذه من علامات نجاح القائد في التأثير على التابعين والعمل ضمن فريق متكامل ومتعاون، كما كانت إجابة نسبة 54% من المبحوثين حول قائدهم فيما يخص درجة التمكين في العمل، حيث اقروا لنا بأن قائدهم متمكنا في عمله بصفة جيدة من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وإدراكه لمواطن الضعف والقوة لأعضاء الفريق، وهذا ما يدل على أن قادة هذه الفرق ملمين بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وهذا ما يدل على استعمال المهارة الفنية في قيادة الفريق.

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل

الجدول 3: توزيع إجابات العينة حسب القدرة على أداء المهام واهتمام القائد بتطوير فريق عمله

النسبة المنوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		
		تيميون	رقان	أولف	ادرار	ت	نعم	
%76	38	10	10	3	15	ت	%	القدرة على أداء المهام
		62.5	100	42.86	88.24	نعم		
%24	12	6	-	4	2	ت	%	لا
		37.5	-	57.14	11.76	نعم		
%52	26	2	9	4	11	ت	%	جيد
		12,50	90	57.14	64.71	نعم		
%30	17	8	1	3	5	ت	%	متوسط
		50	10	42.86	29.41	نعم		
%14	7	6	-	-	1	ت	%	سيئ
		37.50	-	-	5.88	نعم		
100	50	16	10	7	17	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

وفيما يخص طبيعة الأعمال التي يقوم بها أعضاء الفريق وقدرتهم على القيام بها، نلاحظ من الجدول 3 أن نسبة 76% من أفراد العينة بأن المهام التي يقومون بها هي في حدود قدراتهم وطاقاتهم، الشيء الذي يدل على أن قادة هذه الفرق يوزعون الأعمال والمهام وفق المؤهلات والقدرات فهم يتميزون بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في أداء المهام، عن طريق استعمال الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل وهذا من المهارات الفنية المستعملة في التأثير على التابعين. ومن خلال نسبة إجابة الفريق التقني برقان والتي بلغت 100%، والتي تدل على أن قائد هذا الفريق التقني على دراية واسعة بعمل الفريق وقدرات أعضائه ومدرك لجوانب الضعف ومواطن القوة في الفريق، ويعمل على تنمية وتطوير قدرات فريق عمله باستمرار.

إن نسبة 52% من إجابة أفراد العينة يرون بأن قائدهم دائما يعمل على تطوير وتحسين وتنمية قدراتهم في إنجاز العمل، وهذا راجع لمتطلبات العمل التقني الذي يعتمد على التقنيات الحديثة والآلات المستعملة في العمل والتي تتغير وتتطور من جيل إلى آخر، كما صرحوا بأن قائدهم يقدمون الدعم لهم والمساندة في أداء المهام وإتمام الأعمال بهدف زيادة التمكين في عمل الفريق،

وهذا ما يفسر اهتمام قادة هذه الفرق بمرؤوسيههم وقدرتهم على الدراسة والتحليل والاستنتاج والتعاون والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ومساندتهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة ويعتبر هذا استخدام القادة لمهاراتهم الفكرية.

الجدول 4: توزيع إجابات العينة حسب توزيع إجابات المبحوثين حسب الاتصالات السائدة والحوافز المقدمة للفريق

النسبة المئوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		
		تيميون	رقان	أولف	ادرار			
%54	27	2	8	5	12	ت	رسمية	طبيعة الاتصالات بين القائد وفريق عمله
		12.50	80	71.43	70.59	%		
%28	14	7	2	2	3	ت	غير رسمية	
		43.75	%20	28.57	17.65	%		
%18	9	7	-	-	2	ت	رسمية وغير رسمية	
		43.75	-	-	11.76	%		
%4	2	-	-	-	2	ت	مادية	
		-	-	-	11.76	%		
%56	28	3	10	6	9	ت	معنوية	
		18.75	100	85.71	52.94	%		
%8	4	2	-	1	1	ت	مادية ومعنوية	
		12.50	-	14.29	5.89	%		
%32	16	11	-	-	5	ت	لا توجد حوافز	
		68.75	-	-	29.41	%		
100	50	16	10	7	17	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول 4 نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة أقرت بأنهم يعتمدون في تعاملهم وتواصلهم مع قادتهم على العلاقات الرسمية بدرجة أكبر وهذا راجع لطبيعة العمل التقني وظروفه، كما عبر أفراد العينة بأن طبيعة الاتصالات التي تسود الفريق هي اتصالات غير رسمية فقط بنسبة 28% نتيجة العلاقات التي تحدث بين أعضاء الفريق الواحد وبين الفرق الأخرى، في حين أقرت نسبة 18% من المبحوثين بأن الاتصالات السائدة في الفريق هي اتصالات رسمية وفق التنظيم الرسمي، وغير رسمية نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تنشئ بين الأعضاء، كما يتبين لنا من

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل

الجدول نفسه أن نسبة 56% من الباحثين بان الحوافز المقدمة لهم هي حوافز معنوية أكثر منها مادية، ومن هذه النسبة عبر الفريق التقني برقان بنسبة 100% من أن الحوافز المقدمة للفريق هي حوافز معنوية مقارنة بالحوافز المادية، والتي هي أقل إثارة لدافعيتهم، وأن القادة يحاولون استعمال عبارات الشكر والثناء والمدح من اجل رفع الروح المعنوية للفريق وتحقيق الدافعية للعمل، وكذلك الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للفريق كالمساهمة في حل المشاكل المهنية والاجتماعية التي يعاني منها المرؤوسين، وكل هذا من اجل بناء ثقة تنظيمية وتكوين علاقة مبنية على الاحترام المتبادل بين العاملين من اجل تحفيزهم أكثر للعمل، وهذا من المهارة الإنسانية.

الجدول 5: توزيع إجابات أفراد العينة حسب نظام الإعلام السائد في الفريق وتشجيع القائد على الإبداع

والابتكار في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي الباحثين		نظام الإعلام السائد في الفريق
		تيميمون	رقان	أولف	ادرار	ت	%	
%54	27	8	6	4	9	ت	دائماً	نظام الإعلام السائد في الفريق
		50	60	57.14	52.94	%		
%28	14	5	4	3	2	ت	أحياناً	
		31,25	40	42.86	11.76	%		
%18	9	3	-	-	6	ت	أبدأ	
		18.75	-	-	35.30	%		
%50	25	6	4	6	9	ت	دائماً	التشجيع على الإبداع والابتكار
		37.50	40	85.71	52.94	%		
%30	15	1	6	1	7	ت	أحياناً	
		6.25	60	14.29	41.18	%		
%20	10	9	-	-	1	ت	أبدأ	
		56.25	-	-	5.88	%		
100	50	16	10	7	17			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول 5، أن نسبة 54% من أفراد العينة يؤكدون بان قادتهم يطعنونهم دائماً عن كل ما هو جديد، من معلومات وأخبار متعلقة بالشركة في محيطها الداخلي والخارجي المتضمن المنافسين والزبائن، وهذا إيماناً من قادة هذه الفرق بان الشركة نظام متكامل داخلياً وخارجياً يعمل ضمن بيئة غير مستقرة مما يستلزم ضرورة الانفتاح والتكيف مع المحيط الخارجي وهذا من المهارة

التنظيمية. كما أن قادة الفرق التقنية يشجعون دائماً أعضاء فرقهم على الإبداع والابتكار في العمل من أجل تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي وتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا ما أكدته لنا نسبة 50% من إجابة أفراد العينة، وهذا يعتبر دليل على استعمال القادة في قيادة فرق عملهم للمهارات التنظيمية، والمتمثلة في النظر للمنظمة على أنها نظام متكامل يتفاعل مع البيئة والمجتمع، مما يفرض على قادة هذه الفرق فهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وتعزيز القيم التنظيمية في بيئتها الداخلية وإرساء ثقافة تنظيمية تعطيها هوية متميزة، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود.

ومن خلال مجمل التحاليل السابقة لمختلف الجداول التحليل، نرى بان قادة فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر يعتمدون في قيادة فرق عملهم على استعمال المهارات القيادية في تحسين وتفعيل أدائهم الوظيفي وبنسب متفاوتة من أجل التأثير على سلوك التابعين أو المرؤوسين، وتتمثل هذه المهارات في المهارات الفكرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية وكذا المهارات التنظيمية، حيث تزيد من أدائهم وتسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة.

المطلب السادس: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث خصائص فريق العمل الفعال

بعد الحصول على البيانات وتفريغها في الجدول الإحصائية نقوم بتحليل ومناقشة نتائجها وفيما يلي عرض وتحليل بيانات خصائص فرق العمل الفعالة من خلال معطيات الجداول التالية:
الجدول 6: توزيع إجابات المبحوثين حسب رأيهم في وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها والعلاقة التي تربطهم بقائدهم

النسبة المئوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		وضوح الأهداف المطلوب تحقيقها
		تيميمون	رقان	أولف	ادرار	ت	لا	
%72	36	7	9	7	13	ت	نعم	
		43.75	90	100	76.47	%		
%28	14	9	1	-	4	ت	لا	
		56.25	10.00	-	23.53	%		
%92	46	14	10	7	15	ت	نعم	طبيعة العلاقة التي تسود الفريق
		87.50	100	100	88.24	%		
%8	4	2	-	-	2	ت	لا	
		12.50	-	-	11.76	%		
100	50	16	10	7	17	المجموع		

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 72 من أفراد العينة يرون بأن الأهداف المطلوب منهم تحقيقها والوصول إليها، تتسم وتمتاز بالوضوح والتحديد، لأن وضوح الهدف وتحديد بدقه ينتج عنه فهم للدور المنوط بكل عضو وتقبله لهذا الدور، وبالتالي الشعور بمسؤولية تنفيذه والعمل على تجسيده وتحقيقه في ارض الواقع، والفريق التقني بأولف هو أكثر الفرق التي تتسم أهدافها بالوضوح وتحديدًا للأدوار هذا من جهة، ومن جهة أخرى أكدت نسبة 92% من عينة البحث عن طبيعة العلاقة التي تسود الفريق وترابطهم بقائدهم، حيث كانت الإجابة بأنها هذه العلاقة هي علاقة قوية مبنية على الالتزام والود والاحترام والتعاون، ويعتبر هذا مؤشر على درجة الترابط والتماسك بين أعضاء الفريق، ويعتبر الفريق التقني بأولف والفريق التقني برقان من أكثر الفرق التي تتسم بوضوح الأهداف وبيان الأدوار، ووجود علاقة قوية تسود الفريق وترابط الأعضاء بقائدهم مما يحفزهم على الدعم الجماعي والتعاون في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة.

الجدول 7: توزيع إجابات المبحوثين حسب رأيهم في الجو السائد في الفريق وكيفية اتخاذ القرارات

النسبة المتوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		
		تيميمون	رقان	أولف	ادرار			
%26	13	7	-	2	4	ت	رسمي	جو العمل السائد في الفريق
		43.75	-	28.57	23.53	%		
%74	37	9	10	5	13	ت	غير رسمي	
		56.25	100	71.43	76.47	%		
%72	36	6	9	7	14	ت	مشاركة جماعية	المشاركة في اتخاذ القرارات
		37.50	90	100	82.35	%		
%28	14	10	1	-	3	ت	من قبل القائد فقط	
		62.50	10	-	17.65	%		
100	50	16	10	7	17	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

وفيما يتعلق بطبيعة الجو السائد داخل الفريق، فمن خلال معطيات الجدول رقم 7 نرى أن نسبة 74% من المبحوثين، يرون بأن جو العمل مريح وغير رسمي وهذا ما يدل على وجود مناخ عمل

لائق والذي يكون فيه الأفراد بعيدين عن التوتر والعداء والرسميات وهذا ما يحفز الأعضاء على الاستمتاع بالزمالة والمرافقة بينهم في القيام بالأعمال المطلوبة، الشيء الذي ينتج عنه تحسين في أداء عمل الفريق وزيادة في دافعية أعضاء وله اثر ايجابي على مردودية العمل، وان الفريق التقني برقان هو أكثر الفرق التي تعمل في جو مريح وهو جو العمل الغير الرسمي الذي يتيح للأعضاء مجال للعمل بأريحية بعيداً عن الرسمية في العمل والتي يتولد عنها في بعض الأحيان شيء من الملل والروتين.

كما تبين نسبة 72% من عينة البحث بأنهم يشاركون في صنع واتخاذ القرارات التي تمس عمل الفريق، وان هذه القرارات في اغلب الأحيان تتخذ بشكل جماعي، وهذا ما يشجع روح المبادرة والمبادرة والابتكار والإبداع وكذلك الشعور بالأهمية، وان لكل فرد دور ومكانة في تحقيق الأهداف العامة للفريق، ويعتبر الفريق التقني بأولف أكثر الفرق التي تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وان هذه المشاركة تشعر الفرد بأنه ينتمي إلى مجموعة وان له دور وأهمية في الفريق مما يترتب عن هذه المشاركة التزامات لتنفيذ هذه القرارات.

الجدول 8: توزيع إجابات المبحوثين حسب رأيهم في نظام الرقابة المطبق في الفريق وكيفية معالجة الصراعات

النسبة المئوية	التكرارات	الفرق التقنية				رأي المبحوثين		
		تيميمون	رقان	أولف	ادار			
%52	26	8	9	3	6	ت	رقابة ذاتية	نظام الرقابة السائد في الفريق
		50	90	42.86	35.29	%		
%48	24	8	1	4	11	ت	رقابة رسمية	
		50	10	57.14	64.71	%		
%84	42	9	10	7	16	ت	التعاون في حلها	التعامل مع الخلافات والصراعات في الفريق
		%56,25	100	100	94.12	%		
%16	8	7	-	-	1	ت	تجاهلها	
		%43.75	-	-	%5.88	%		
100	50	16	10	7	17			المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال بيانات الجدول 8 نلاحظ أن قادة الفرق يركزون في نظام رقابتهم على الرقابة الذاتية للفرد أكثر من الرقابة الإدارية، من خلال بث روح المسؤولية الخلقية والمهنية والدينية في أداء عمل الفريق وتعزيز القيم التنظيمية وهذا حسب إجابة نسبة 52% من أفراد عينة البحث، كما أكدت

نسبة 84% من العينة، بان الجميع يتعاونون في حل النزاعات ونبد الخلافات والصراعات داخل الفريق، ويعتبر الفريقين التقنين أولف ورقان من أكثر الفرق التي تنتهج أسلوب التعاون في حل الخلافات والصراعات التي تحدث في الفريق، ونبدها لأنها تحد من تماسك وتخل بوحدة الفريق مما ينتج عن هذه الخلافات تعارض في تحقيق الأهداف الخاصة للفريق والأهداف العامة للشركة.

المطلب السابع: النتائج العامة

نستنتج من خلال مجمل التحليل السابقة لمختلف الإجابات، بان قادة فرق العمل التقنية بالشركة الجزائرية للاتصالات والمتمثلة في شركة اتصالات الجزائر، هم يعتمدون في قيادة فرق عملهم على استعمال المهارات القيادية في تحسين وتفعيل أدائهم الوظيفي وينسب متفاوتة من اجل التأثير على سلوك التابعين أو المرؤوسين، والمتمثلة في المهارات الفكرية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية وكذا المهارات التنظيمية، حيث تزيد من أدائهم وتسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة، كما يمكن القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أهداف واضحة وتفهم تام للأدوار وتقبلها من قبل أعضاء الفريق،
 - إدراك لجوانب الضعف والقوة لذا الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية،
 - مناخ عمل مريح وغير رسمي،
 - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات،
 - وجود ثقة تنظيمية بين أفراد الفريق،
 - التعاون والمشاركة في أداء الأعمال،
 - الالتزام بتحقيق الأهداف،
 - دعم الإبداع والابتكار،
 - سهولة الاتصالات وانفتاحها،
 - ممارسة الرقابة الذاتية،
 - إدارة الصراعات قبل استفحالها إلى أزمة تعيق النشاطات والأعمال.
- وبالتالي تتميز فرق العمال الفعالة بخصائص معينة وصفات تميزها عن باقي الفرق الأخرى، ومن هذه الصفات العلاقة التي تتميز بالثقة والاحترام والتعاون وقلة الصراعات كما أن المعلومات تتدفق بحرية ويشارك فيها كل أعضاء الفريق وتمتاز بالدقة والوضوح.

خاتمة:

إن للقيادة التنظيمية دور أساسي وجوهري في تفعيل عناصر الإدارة وتحسين أداء العاملين، وان هذا الدور يرتبط بمدى امتلاك القادة للمهارات القيادية والأساليب التي ينتهجونها في التأثير على التابعين والمرؤوسين بشكل ايجابي وفعال، من اجل تحسين الأداء وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام، وبعد العمل كفريق من الاتجاهات الحديثة في المنظمات العصرية، أين تكمن أهمية فرق العمل ودورها الأساسي في تمكين الأفراد وإشراكهم في صنع القرارات وتحفيزهم باستمرار وترسيخ قيم وثقافة المنظمة فيهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة ماهرة وفعالة تمتلك مجموعة من المهارات والصفات القيادية والتي تجعل من فريق العمل بأنه متميز وفعال.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- للقيادة التنظيمية دور في تحسين أداء فرق العمل،

- للمهارات القيادية اثر في تفعيل أداء فرق العمل وهذا من خلال استعمال المهارات الفنية المتعلقة بالعمل نفسه، والمهارات الإنسانية والمتضمنة القدرة على التعامل مع أعضاء فرق العمل ومع الأفراد بشكل فعال، وكذلك استخدام القادة للمهارات الفكرية والمتمثلة في القدرة على التخطيط والتحليل والاستنتاج وحلول المشكلات واستيعاب أبعادها والتصرف بحكمة، بالإضافة إلى المهارات التنظيمية والمتمثلة في العمل على بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط وتنظيم وتنسيق جهود العاملين،

- لفرق العمل الفعالة خصائص تميزها عن باقي فرق العمل الأخرى وتمثل في:

القيادة الماهرة والفعالة للفريق،

الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق،

المشاركة في صنع القرار والالتزام بتحقيق الأهداف،

الاتصالات المفتوحة.

وعلى ضوء هذه النتائج يتبين ضرورة تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة القيام بتدريبات لفائدة قادة الفرق من اجل تنمية مهاراتهم أكثر وتطوير قدراتهم وهذا ما

ينعكس بالإيجاب على مهارات وقدرات التابعين داخل المؤسسة أو المنظمة،

- التشجيع المستمر على التعاون بين العاملين يزيد من الثقة بينهم ويزرع في نفوسهم حب العمل

ويولد لديهم الرغبة في التطوير وتحسين الأداء،

- ضرورة الاعتماد على الأساليب القيادية الحديثة مثل نمط القيادة التشاركية، لما له من اثر ايجابي على تحسين الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع:

أ-الكتب

- ابوالنصر، مدحت محمد،(2007)، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، الطبعة1، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- ابوزيد فهمي، مصطفى، عثمان، حسين، (2003)، الإدارة العامة، الطبعة1، القاهرة، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسين، (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، عمان، دار المسيرة.
- الهواري، سيد، (1999)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21، الطبعة 2، مصر، دار الجيل.
- بلال، محمد اسماعيل، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق الطبعة1، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.
- حريم ،حسين، (2004)، السلوك التنظيمي:سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال الطبعة1، عمان، دار حامد.
- خيضر، كاظم حمود، روان، منير الشيخ، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- درة ،عبد الباري ابراهيم،(2003)، تكنولوجيايات الاداء البشري في المنظمات، الطبعة1، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عبد الخالق، فؤاد محمد عبد الخالق،محمد، محمود محمد علي، (2009)، الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة3، السعودية، المتنبى للنشر.
- عبوي، زيد منير، (2008)، القيادة ودورها في العملية القيادية، الطبعة 1، عمان، دار البداية.

- عياصرة، علي، الفاضل، محمد محمود العودة، (2006)، الإتصال الإداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، الاردن، دارالحامد للنشر والتوزيع.
- غباين، عمر محمود، (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الطبعة 1، الاردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الادارية وإدارة الابتكار الطبعة 1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

ب- المقالات

- ابراهيم، ليث سعد الله، الجميل، ريم سعد، (2009)، راس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، مجلة الرافدين، مجلد 31، العدد 93، ص 181-201.
- خليل، ابراهيم نور، (2014)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 77، ص 146-180.
- طيب، عزيزة عبد الله، العتيبي، نوره محيا، (2016)، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الاقسام في إدارة التربية بمحافظة المذنب، مجلة العلوم والتربية، المجلد 1، العدد 2، ص 387-437.

- Shah, Mujahid Uddin, Jahan Ferdous, (2020), Exploring the challenges of organizational leadership and management, journal of ELT and education, volume(3), issue(2), 2020, p 44-50.

ج- الأطروحات والمذكرات:

- المطرفي، بن بخت شعيبل، (2005)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء دراسة مسحية بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- العرايد، نبيل احمد، (2010)، دور القيادة التشاركية بمدريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة.
- جغلولي، يوسف، (2011)، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية

أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل

بالمنظمة الإدارية دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قس علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر.

د-المداخلات:

— الخناق، سناء عبد الكريم، (08-09 مارس 2005)، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي للاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.