

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم التسيير - تسيير الموارد البشرية -

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس تخصص تسيير موارد بشرية

بعنوان :

اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب

الكبير BATISUD

الإستاذ المشرف :

من اعداد الطلبة : خنور نسرين

اولاد حيمودة عبد اللطيف

السايق رجاء

السنة الجامعية : 2013/2012

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله رضوان الله عليهم أجمعين .

إلى من قال الله في حقهما : (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا )

إلى أعز ما أملك وأعلى ما وهبه الله لي في هذه الدنيا ، إلى ولي نعمتي ومرشدي إلى طريق النور والذي لانسى فضله ماحيينا، إلى رمز قوتنا وفخرنا **أبـي وأمي** حفظهما الله .  
إليهما نقدم كل الإمتنان والتقدير وخالص الشكر .

وإلى كل أفراد عائلتنا وأقربائنا كل باسمه .

إلى رفقاء الدرب جميعا .

إلى الأستاذة المشرف اولاد حيمودة عبد اللطيف وجميع اساتذتي الكرام.

إلى كل الأصدقاء

إلى كل طلاب دفعة 2012- 2013 تخصص تسيير موارد بشرية إليهم جميعا أهدي لهم هذا العمل المتواضع .

# الأهداء

---

خنور نسرین والسایح رجاء

# كلمة شكر

الشكر لله عز وجل وحده فبه التوفيق والسداد وله الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما  
ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه .

ثم

نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا العمل المتواضع .

إلى الوالدين الكريمين .

إلى الأستاذ المشرف — بنصائحه وإرشاداته .

إلى الأستاذ . نور الدين مزهودة بأفكاره وتطلعاته .

إلى الأستاذ عياض عادل .

إلى كل عمال الشركة الوطنية للبناء الجنوب الجنوب الكبير فرع ورقلة.

إلى كل الأصدقاء

أرجو من الله أن يوفقهم إلى ما يحب ويرضى .

خنور نسرين والسايح رجاء

# الملخص

---

سيعرض هذا البحث تحديد مفهوم القيادة ومهاراتها وأساليبها ,ومفهوم بناء فرق العمل وأسسها , وما اهم المسببات التي تؤثر في بناء فرق العمل الناجحة , ومقومات نجاح فرق العمل ، نتطرق كذلك الى مدى تأثير القيادة على بناء فرق العمل الناجحة.

وخلص البحث الى ان هناك تأثيرا للقيادة الفعالة على بناء فريق عمل كفء وناجح في المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير ورقلة وخصوصا مهارات التحفيز والتخطيط وإيجاد التعامل مع فرق العمل , لابد للقيادة ان تتحلى بمهارات وفنون لتساهم في تأسيس فرق العمل الناجحة . وتوصي الدراسة بتفعيل القيادة في كافة المؤسسات من اجل التحسين من ادائها وتحقيق اهدافها التي تسعى لها.

# الفهرس

-شكر	
- اهداء	
المقدمة العامة.....	ا,ب,ت
الفصل الاول دور القيادة في بناء فريق العمل الناجح	
تمهيد.....	03
المبحث الاول : الاطار المفاهيمي والنظري للقيادة.....	04
المطلب الأول : مفهوم القيادة.....	04
المطلب الثاني : مبادئ القيادة.....	05
المطلب الثالث :مهارات القيادة الناجحة.....	06
المبحث الثاني : اسس بناء فريق العمل الناجح.....	07
المطلب الاول : مفهوم بناء فرق العمل.....	07
المطلب الثاني : اسس بناء فريق العمل.....	08
المطلب الثالث : مقومات نجاح بناء فريق العمل.....	08
المبحث الثالث : فاعلية مهارات القيادة على بناء فريق العمل الناجح.....	10
المطلب الاول : اثر القيادة في تفعيل مهارات الاتصال داخل الفريق.....	10
المطلب الثاني : اثر مهارة تحفيز القيادة لفريق العمل.....	12
المطلب الثالث : اثر مهارة قيادة الاجتماعات.....	14
المطلب الرابع : اثر التخطيط على بناء الفريق الناجح.....	15
خاتمة الفصل الاول.....	16
الفصل الثاني : اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير	
<b>BATISUD</b>	
تمهيد.....	17
المبحث الاول : تقديم لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير.....	18
المطلب الاول : ماهية مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير.....	18
المطلب الثاني : وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة.....	22
المطلب الثالث :القيادات بالمؤسسة.....	23
المطلب الرابع : العمال التنفيذيين بالمؤسسة.....	23
المبحث الثاني :طريقة واجراءات انجاز الدراسة.....	25

# الفهرس

---

25.....	المطلب الاول :ادوات واجراءات الدراسة
26.....	المطلب الثاني : التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة
26.....	المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة وثباتها
27.....	المطلب الرابع: متغيرات الدراسة
31.....	المبحث الثالث : نتائج الدراسة
31.....	المطلب الاول:المؤشرات الاحصائية الوصفية لإجابات عينة الدراسة
36.....	المطلب الثاني:الاختبارات الاحصائية و اختبار فرضيات الدراسة.
44.....	الاستنتاجات
45.....	التوصيات
46.....	خلاصة الفصل الثاني.
47.....	الخاتمة العامة :

قائمة المراجع

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الملاحق

# مقدمة عامة

## توطئة

الانسان مخلوق اجتماعي فهو يولد ليجد نفسه في جماعة اولية أسرته وبعدها يعيش مع اعضاء الجماعة في المدرسة او النادي , وبعد ان ينمو ينظم لجماعات العمل لانجاز مختلف الاعمال وإتباع حاجته اذا فالجماعة موجودة دائما , وهي ضرورة حتمية في حياتنا المعاصرة ،وتعتمد المنظمات على جماعات العمل المختلفة في تحقيق اهدافها .

ان العمل الجماعي يعتمد على مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية ولكنها صعبة للغاية من الناحية التطبيقية ,فالنجاح يأتي لتلك المجموعات التي تستطيع ان تتغلب على نزعتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل وتولد صراعات وخلافات داخل اعضاء الفريق.

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين . والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها .

ان الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفعال. كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وذلك من خلال القيادة الناجحة والفعالة لبناء فرق العمل .

وبناء على ما تقدم يمكن ان نقدم الاشكالية التالية:

كيف يمكن للقيادة ان يكون لها اثر في بناء فريق عمل ناجح وفاعل قادر على مواجهة أي تحديات؟

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية :

- ماهو مفهوم فرق العمل؟ وكيف يتم بناء فرق العمل الناجحة؟
- كيف تؤثر المتغيرات مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة في بناء فريق العمل الناجح؟
- ماهي مهارات القائد الناجح؟ وهل توجد علاقة بين مهارات القيادة ومهارات فريق العمل الناجح؟



# مقدمة عامة

## فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة , وفي ضوء ما كشفت عليه الدراسة النظرية التي قدمتها و الدراسة التطبيقية في شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير , سأقوم باختيار صحة الفرضيات وقبلها سأقوم بصياغة الفرضية العامة :

يمكن للقيادة ان يكون لها اثر في بناء فريق عمل ناجح وفاعل قادر على مواجهة أي تحديات من خلال مهارات القيادة ومدى استفادة فريق العمل منها وتفاعلهم معها .

يمكن ان تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية :

- فرق العمل هي جماعات منظمة لتحقيق غاية ما او هدف , يتم بناء فرق العمل بناء على اسس و مبادئ.
- تؤثر المتغيرات مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة في بناء فريق العمل الناجح من خلال تجاوب القيادة مع فريق العمل ومحاولة الرقي به نحو الافضل لتحقيق اهداف المنظمة.
- مهارات القائد الناجح تتمثل في مهارات انسانية وتنظيمية وفكرية وغيرها ...
- لا توجد علاقة بين مهارات القيادة و مهارات فريق العمل .

## مبررات اختيار الموضوع :

الاسباب التي ادت لاختيار هذا الموضوع دون عن غيره هو اهميته الكبيرة وخصوصاً في مؤسساتنا فالقيادة لها اثر كبير وصلاحتها وفعاليتها يضمن نجاح فرق العمل وبالتالي هو يعتبر نجاح للمؤسسة تحقق بذلك اهدافها .

## اهداف الدراسة :

لقد سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على مفهوم القيادة و مهاراتها واساليبها و صفاتها.
- التعرف على مفهوم فرق العمل وكيف يتم بناء فرق عمل ناجحة .
- الكشف عن مهارات القيادة وكيف يمكن ان يكون لها دور او اثر على بناء فرق العمل الناجحة في المؤسسة محل الدراسة .

# مقدمة عامة

- التوصل الى الطرق الفعالة في بناء فرق العمل من خلال القيادة في المؤسسة محل الدراسة .

## اهمية الدراسة :

اكتسبت هذه الدراسة اهميتها من خلال ما يلي :

- طبيعة موضوع الدراسة اذ تناولت مفهوم القيادة وهو احد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الادارة .

- ربط موضوع بناء فريق العمل الناجح بموضوع مهم وهو القيادة الادارية .

- محاولة لفت انظار ادارات المنظمات الى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الفعالة و بناء فرق العمل الناجحة , ومحاولة ابراز اهمية القيادة في اداء المدير لعمله واثره على فاعلية بناء فرق العمل , مما يساعدهم في التفكير لتطوير اساليبهم القيادية للسعي لبناء فريق العمل الناجحة .

- قد تساهم هذه الدراسة في اضافة شئ من المعرفة للباحثين و الدارسين في هذا المجال .

- لفت نظر المسؤولين في شركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير الى ضرورة اعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة واختيار الاسلوب القيادي الانسب .

## حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الشركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير-فرع ورقلة- 2- الحدود الزمانية : المدة الزمنية المستغرقة لهذه الدراسة هي شهرين تقريبا , ابتداء من 19-3-2013 الى غاية

9-5-2013 .

3- الحدود البشرية : وتتمثل في العاملين بالشركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير - فرع ورقلة- على مستوى الادارة فقط في المستويات الادارية ( العليا - الوسطى -التنفيذية ) .

## منهج البحث والأدوات المستخدمة :

# مقدمة عامة

1- القسم النظري: اعتمدت من خلاله على المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما توفر من كتب و رسائل جامعية و مقالات وأدبيات نظرية حول موضوع البحث .

2- الدراسة الميدانية : اعتمدت في الدراسة التطبيقية على الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة , والمقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية , وإجراء التحليل الاحصائي لإجراء الحسابات والجداول التكرارية و الاشكال البيانية واختبار صحة الفروض من خلال باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

## مرجعية الدراسة :

اعتمدت في الجزء النظري على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية ومجموعة من المقالات , اما الجزء التطبيقي اعتمدت على الاستبانة و المقابلة والملفات الداخلية للمؤسسة ومجموعة تقارير لها .

## صعوبات البحث:

تتمثل الصعوبات التي تعرضت لها اثناء اعداد المذكرة سواء في الجانب النظري او التطبيقي فيما يلي :

- الربط بين المتغيرين بطريقة علمية بحيث تضيف معلومات جديدة للمطلع عليها وتجنب التكرار .
- اختيار المؤسسة التي سأجري فيها التربص , بحيث تكون جيدة و تضيف للبحث معلومات جديدة و مطبقة لمهارات القيادة الفعالة لبناء فرق العمل .
- صعوبة العثور على المراجع تتعلق بالموضوع خصوصا وأغلبيتها قديمة نسبيا .

## هيكل البحث :

للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات قمت بتقسيم البحث الى فصلين تطبيقي ونظري :

- الفصل النظري : تعرضت فيه الى مفهوم القيادة ومهاراتها , مفهوم فرق العمل وأسس بنائها , كيف تؤثر مهارات القيادة على بناء فريق عمل ناجح .
- الدراسة الميدانية : الجزء الاول تطرقت فيه لتعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والقيادات و الاعضاء التنفيذيين بالمؤسسة , اما الجزء الثاني كان عبارة عن الاجابة وتحليل اسئلة الاستبانة من خلال البرنامج الاحصائي spss.

## الفصل الأول :

# دور القيادة في بناء فريق العمل الناجح

**تمهيد:**

الانسان مخلوق جماعي , فبعد ان ينمو ينظم لجماعات العمل لانجاز مختلف الاعمال و اتباع حاجاته , وتعتمد المنظمات على جماعات العمال المختلفة في تحقيق اهدافها . اذ ان التعرف على جماعات العمل وحركتها يساعد بالتأكيد في كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها , وبذلك تزداد فعالية المنظمات .

وبذلك تسعى المؤسسات دوما الى تفضيل العمل الجماعي ويكون ذلك في تكوين الجماعات لتحسين الانتاجية وزيادة جودة المنتجات .

تقوم القيادة على مهارات وأساليب لبناء فريق عمل ناجح وذلك بالزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته لفريق العمل ككل ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح فريق العمل لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى.

كما يشمل هذا الفصل على ما يجب أن يقوم به قائد الفريق لإيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الفريق. يتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية وعقد الاجتماعات لتوفير الفرصة لأفراد الجماعة للالتقاء.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز .

### المطلب الأول مفهوم القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز .

### الفرع الأول: تعريف القيادة و القائد:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:<sup>1</sup>

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

من خلال التعاريف السابقة ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:<sup>2</sup>

1- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

2- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

<sup>1</sup> احمد بن عبد المحسن العساف, مهارات القيادة وصفات القائد, ص 19, ديوان مطبوعات السعودية, 2011,

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره. ص 20

## الفرع الثاني: أهمية القيادة :

أهمية القيادة تكمن في :<sup>3</sup>

- 1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- 6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- 7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

## المطلب الثاني: مبادئ القيادة

الطريق إلى القيادة تأتي عن طريق التنمية الذاتية, وإظهار القائد يتطلب فهم المبادئ الجديدة للقيادة :<sup>4</sup>

- 1- اعرف من أنت: مجرد التفكير في الإجابة على هذا السؤال هو بداية الطريق لكي تصبح قائداً. يجب علينا إدراك ما نعرفه و ما لا نعرفه عن أنفسنا.
- 2- تنازل عما مجوزتك: لا يمكن أن يكون هنالك تقدم إلا بتخليك عما أنت متمسك به.
- 3- اعرف غايتك: لكل منا هدف يجب ان نسعى لتحقيقه وغاية نسعى لها .
- 4- تعلم فن "العمل الجماعي": التشديد اليوم على العمل الجماعي يحقق هذه الحاجة الأساسية من خلال الآخرين. الهدف المشترك يحفز الأفراد على المساهمة في طاقاتهم و مواهبهم و قدراتهم.

<sup>3</sup> نايف العززي, مقالات عن القيادة ,جامعة السعودية, 2013/2/17, المفكرة الدعوية , www.dawahmemo.com

<sup>4</sup> ج. كورتوا, الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية, ترجمة سالم العيسى , دار علاء الدين للنشر ,دمشق. ص 45

**المطلب الثالث: مهارات القيادة الناجحة**

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة وهذه المهارات هي:<sup>5</sup>

**1- المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها .  
وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

-أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

-أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص  
**2- المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل القيادة التعامل بنجاح مع الآخرين.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين, وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار, وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى, وتحقق لهم الرضا النفسي, وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة, وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

**المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه.

**3- المهارة الفكرية:**

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

<sup>5</sup> د. ابراهيم الفقي, سحر القيادة, دار اليقين للنشر والتوزيع, المنصورة-مصر, 2008, ص 63



**المبحث الثاني: اسس بناء فريق العمل الناجح**

ان التعرف على جماعات العمل وحركتها يساعد بالتأكيد في كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها , وبذلك تزداد فعالية المنظمات ،بالاخص من خلال قيادة راشدة.

**المطلب الاول: مفهوم بناء فرق العمل**

ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

**الفرع الاول: اهداف بناء فرق العمل:**

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:<sup>6</sup>

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

**الفرع الثاني: تعريف بناء فرق العمل:**

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> محمد صلاح نافع حسن , ديناميات العمل كفريق , مذكرة ماجستير , كلية الاقتصاد و العلوم السياسييه, جامعة القاهرة  
2008, ص62

<sup>7</sup> بدس يورك, ديناميات العمل كفريق, الطبعة الاولى, مكتبة لبنان -بيروت, 2001, ص 23

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

### المطلب الثاني: اسس بناء فريق العمل

يوجد بعض الأسس لبناء فريق عمل فعال، مما يدفعه للبداية التي تثمر بعد ذلك نجاحًا وتقدمًا وتطورًا مستمرًا، ولذلك؛ فإن لأي فريق ناجح أربع أسس وهي التي تمثل بناية الفريق الفعال، وتلك الأسس كما يلي:<sup>8</sup>

1. المصداقية والأمانة: إن عملية بناء المصداقية في أي مؤسسة تحتاج إلى وقت طويل، وعمل شاق، وتكريس وصبر.

2. الاهتمام بأعضاء الفريق: على القائد أن يتعامل مع كل فرد من فريق عمله على أنه أخ له في المقام الأول، قبل أن يكون موظفًا عنده.

3. الالتزام والانضباط: ونعني به الالتزام بأهداف الشركة أو المؤسسة، وفي نفس الوقت السير على القيم والقواعد التي بني عليها الفريق، وعليك أن تكون في ذلك قدوة يحتذي بها أعضاء فريقك.

4. التعاون: اصنع روح التعاون بين أفراد الفريق، بحيث يشعر الجميع بأن النجاح في اتحادهم وتعاونهم، وليس هناك ثمة طريق غير ذلك.

### المطلب الثالث: مقومات نجاح بناء فريق العمل

هناك العديد من العوامل والقوى التي تعتبر كمقومات نجاح لبناء الفريق، ونسلط الضوء على بعض منها:<sup>9</sup>

1- أن تكون أهداف الفريق واضحة ومقبولة لجميع الأعضاء .

2- التفاعل : فمن خلاله ومن خلال الاتصال الفعال المكثف يمكن للأفراد ان يتكيفو و يتعاملو مع بعضهم البعض وينشأ بذلك انتماء للفريق .

3- الفائدة الكلية: فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية، فالفائدة الكلية ترجع على الفائدة الفردية.

<sup>8</sup> مرجع سبق ذكره.ص 56

<sup>9</sup> باتريك لينسيوني، العوامل الخمسة لحلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2008.ص 56

- 4- القيادة: ان من يتولى زمام الامور في الفريق عليه ان يوجه الفريق ويحثه على تحقيق الاهداف والانجاز وفي نفس الوقت يحرص على بناء الفريق والمحافظة عليه وتحقيق علاقات المؤازرة بين الاعضاء.
- 5- يعتبر الالتزام مصدر لرضا العاملين.
- 6- التماسك: ويعني ترابط اعضاء الفريق وتوحدتهم واستعداد كل واحد منهم لمساعدة الاخر من اجل تنفيذ اهداف الفريق ويعني ايضا مدى التلاؤم والتكثيف بين اعضاء الفريق.
- 7- عملية صنع القرار وحل المشاكل: تتوقف فعالية الفريق على الاسلوب السائد في صنع القرار وحل المشكلات حيث انه بقدر ما تمنح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرار وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة و فرص نجاحها .
- 8- نمط الاتصال في الفريق : ان سهولة وانسياب الاتصال في جميع الاتجاهات يعتبر امرا حيويا لعمل الفريق , وأي شئ يعيق من تدفق المعلومات يجد من فاعلية عمل الفريق.
- 4- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- 5- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب(نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- 6- جذب الانتباه الكامل.
- 7- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- 8- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية(أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- 9- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- 10- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> توماس ل. كويك, دور القيادة في بناء فريق العمل, ترجمة مكتبة جرير للترجمة والنشر, السعودية, 1999, ص54

**المبحث الثالث: فاعلية مهارات القيادة على بناء فريق العمل الناجح**

اختلف العلماء حول تحديد مهارات و صفات و وقالو ان افراد خواص للقائد امر غير صحيح ,وان القادة يختلفون في مهاراتهم و صفاتهم

كما ذكر بيتر كاردر استاذ الادارة الشهير ان الامر لا يتوقف على الصفات القيادة بل على المهارات الذي يتبعها القائد تجاه فريقه.

**المطلب الاول: اثر القيادة في تفعيل مهارات الاتصال داخل الفريق**

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات

**الفرع الاول :عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات لدى القيادة تجاه الفريق :**

– الثقة في مصدر الرسالة.

2- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.

3- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.

4- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.

5- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب(نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).

6- جذب الانتباه الكامل.

7- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> توماس ل. كويك, دور القيادة في بناء فريق العمل, ترجمة مكتبة حرير للترجمة والنشر, السعودية, 1999, ص 89

8- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية(أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).

9- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.

10- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.

### الفرع الثاني: المهارات السلوكية للقيادة في الاتصال الفعال مع الفريق :

- 1- اتصال فعال بالعين "أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر".
  - 2- وضعية جديدة... "أن تقف منتصباً وتحرك حركة طبيعية وسهلة".
  - 3- إشارات طبيعية... "أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم".
  - 4- اللبس الملائم والمظهر... "أن تلبس، وتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها".
  - 5- الصوت والنبرة الصوتية... "أن تستعمل صوتك بكفاءة كآلة رنانة ثرية".
  - 6- استعمال فعال للغة والوقفات... "أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة".
  - 7- مشاركة فعالة من طرف المتلقي... "أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشيط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".
  - 8- استعمال فعال للدعابة... "أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعك".
- كن ذاتك الطبيعية... "أن تبعد عن الافتعال وتكون صادقاً مع نفسك وطبيعياً".<sup>12</sup>

<sup>12</sup> بوب نيلسون, القيادة والتأثير, ترجمة مكتبة حريير للترجمة والنشر, السعودية, 2001, ص 132

المطلب الثاني: اثر مهارة تحفيز القيادة لفريق العمل

التحفيز كما يعرفه د.دينيس واتلي: هو حالة تكونه رغبة المرء منا , فعندما تسيطر عليك رغبة ما او تود تحقيق هدف معين بشكل كبير او تواجه تحدي يستفز كل حواسك فانك في هذه الحالة تكون مستفزاً بشكل كبير .

الفرع الاول :دواعي وأسباب التي تدفع القيادة لتحفيز فريق العمل :

هناك 5 اسباب تجعل من التحفيز امر بالغ الاهمية تتمثل في :<sup>13</sup>

- 1-الانتماء:هذا من اهم الاسباب واقواها ,اذ يجعل كل عضو من الفريق يشعر بالانتماء الى هذا الفريق , والانتماء لا يكون الا اذا شعر كل عضو بالتحفيز والتقدير.
- 2-الالتزام بالمواعيد: أي عضو بالفريق اذا قام القائد بتحفيزه بشكل جيد ,قلما يغيب عن عمله او يتاخر بالحضور ,ان ارتباطه بالعمل جعله ينظر على ان ما يقدمه جزء من اثباته لذاته.
- 3-اداء عالي الجودة: ليس فقط على صعيد الاداء العملي ,بل السلوك الشخصي , والعلاقات الاجتماعية بين الفريق فيما بينهم او بين القائد وأعضاء الفريق .
- 4-تصدير المسؤولية: ويقصد بها جعل القائد كل عضو في الفريق يشعر بالمسؤولية تجاه العمل ,وتركيهه على الهدف الذي يعمل من اجله ,وشعور كل واحد منهم بأنه جزء هام في تحقيق اهداف الفريق والمؤسسة ككل.
- 5-حالة عامة حيوية: الحالة النفسية والجسدية للفريق تتأثر بقوة تعامل قائدهم معهم فاذا كانوا يشعرون بالتقدير ,فانه يكون اكثر تحفيزا وحالتهم العامة منعشة وحيوية.

الفرع الثاني :كيف يحفز القائد فريق العمل :

وقبل ان نبدأ بخطوات التحفيز لابد ان نشير الى امرين هما:

<sup>13</sup> فاضل الصقار,القيادة ودورها في التأثير على المهارات,مجلة النبا,لبنان,العدد46,حزيران2000,ص22

- 1- لا يبدأ القائد خطوات التحفيز حتى يشعر ان كل عضو في الفريق لديه الرغبة والميل لتقديم الافضل .
- 2- ان يكون في نطاق الخدمة أي ان يكونو يعملون وقد وصلو الى معدل معين .  
والآن نبدأ بخطوات التحفيز وتتمثل في: (1)<sup>14</sup>
- 1- الاطراء: يقول الكاتب النفسي جون ديوي: (اعمق دوافع الانسان الى العمل هو الرغبة في ان يكون شيئاً مذكوراً).
- 2- المكافأة: ان الشيء المادي الملموس له سحر اضافي فهو ترجمة للشعور , لذلك يجب على القائد ان يجازي التميز بالعمل بالاعطاء , وليس الامر مادي بحت.
- 3- الارتقاء في السلم الوظيفي: معظم اعضاء الفريق يعملون بشكل افضل واكثر حماسة اذا كان الامر يتعلق بترقية, وبالاضافة الى تقديم تقدير نفسي من طرف قائدهم.
- 4- اقامة دورات بشكل دوري: ويقصد بها دورات في التنمية الذاتية ودورات رفع كفاءة العمل لدى اعضاء الفريق وهذا يعطيهم فائدة تصب في العمل.
- 5- اعطاء القائد مساحة من الحرية لاعضاء الفريق: أي اعطاء كل واحد منهم مسؤوليات وقدر من الثقة وترك المجال للابداع.
- 6- اشراك القائد اعضاء فريقه في الاهداف : وهذا يشعرهم بأهميتهم وان لهم شان وقيمة.
- 7- اشراك القائد اعضاءه في صنع القرارات.
- 8- التفويض الفعال: وهو تفويض القائد للشخص المناسب لانجاز عمل ما بالغ الاهمية واعطاء الشخص المفوض قدر من المسؤولية.
- 9- تحقيق القائد الاحلام العملية لدى اعضاء فريقه : فاذا كان لاي احد من الفريق حلم ساعده في تحقيقه , فهذا يحفزوه ويجعله يشعر بانه مهم وعضو فاعل .

<sup>14</sup> مرجع سبق ذكره , ص 23

10- اللمسات الانسانية للقائد تجاه الفريق: فلا يجب ان يتعامل القائد مع اعضاء الفريق على انهم ماكينات وآلات , بل يجب ان يتعامل على انهم بشر يهتم بهم و بانشغالهم .

### المطلب الثالث: اثر مهارة قيادة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.

من أجل توفير القائد مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها يقوم بما يلي:<sup>15</sup>

1. التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
2. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه.
3. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
4. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
5. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
6. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
7. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
8. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.
9. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.
10. الاستعداد الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
11. بدء الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.

<sup>15</sup> د. ابراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 113



12. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.

13. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع.

### المطلب الرابع : اثر التخطيط على بناء الفريق الناجح

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.

#### الفرع الاول : فوائد التخطيط:

تتمثل فوائد التخطيط فيما يلي :<sup>16</sup>

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد.

#### الفرع الثاني : معوقات التخطيط:

لو حاولنا أن نحدد معوقات التخطيط بشكل دقيق لوجدنا المعوقات التالية:<sup>17</sup>

- الخوف من الإخفاق والفسل.
- عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.
- الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.
- التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة....

#### الفرع الثالث : خطوات عملية التخطيط لبناء فريق عمل ناجح:

<sup>16</sup> بوب نيلسون، مرجع سبق ذكره، ص 45

<sup>17</sup> (2) مرجع سبق ذكره، ص 47

وتتمثل خطوات عملية التخطيط في :<sup>18</sup>

- 1) تحديد الرؤية: لابد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.
- 2) وضع الرسالة: وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالوسائل التي تحقق هذه الأغراض.
- 3) وضع الأهداف: وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد.

## خاتمة الفصل الأول:

بعد كل المعلومات التي قدمناها, تظل الحقيقة ان العمل الجماعي يعتمد على ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ عبر فترة طويلة من الزمن .

والنجاح لا يعني التمكن من نظرية ما , بل النجاح يجمع بين الحس السليم ومستويات عالية من التدريب والمثابرة.

ويمكن لفرق العمل ان تنجح لانها تكون من بشر ,وعبر الاقرار بعيوبهم الانسانية. يمكن لاعضاء الفريق عبر القيادة الفعالة التغلب على نزعاتهم الطبيعية التي تحول دون الثقة والاختلاف والالتزام والتركيز على النتائج.

وبذلك يمكن من خلال القيادة الفعالة بناء فريق ناجح قوي و فعال يستطيع التغلب على المشاكل والصعوبات وحلها, وهذا ما يمكننا رؤيته تطبيقيا في الفصل الموالي الذي يتحدث عن اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة الجنوب والجنوب الكبير للبناء.

<sup>18</sup> مرجع سبق ذكره , ص 48

## الفصل الثاني:

# اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD

**تمهيد:**

سوف نتطرق في هذا الفصل الى تقديم مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير ثم نتطرق عن القيادة في المؤسسة وفعاليتها في تكوين وبناء فرق العمل الناجحة .

ونتحدث ايضا عما اذا كانت معايير القيادة لديهم مطبقة كما ينبغي او اذا كانت تعاني ضعفا في ذلك وكيف يؤثر ذلك على بناء فرق العمل , وذلك من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير وتحليله عن طريق برنامج الاحصائي SPSS , من خلاله يتم استنتاج فاعلية القيادة بالمؤسسة وتأثيرها على بناء فريق العمل الناجح .

## المبحث الاول : تقديم لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير

سوف نقوم بالتعريف العام للشركة ووظيفة مواردها البشرية من خلال التطرق للعناصر التي ستأتي معنا لاحقا .

### المطلب الاول : ماهية مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير

نتحدث فيما يلي عن تعريف عام للمؤسسة واهدافها وانجازاتها الحالية وامكانياتها.

#### الفرع الاول : تأسيس المؤسسة :

تأسست مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بتاريخ 1997/12/18 المنبثقة من اعادة هيكلة مؤسسة البناء ورقلة والتي يقدر راس مالها 44770000000 دج الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية, المنطقة الخاصة بنشاط شرق ورقلة بجي سكرة . وتتربع على مساحة تقدر ب 1697.77 متر مربع والمقدرة قيمتها ب 14837750 دج والمساحة المبنية 738.95 متر مربع والمقدرة قيمتها ب 546902650 دج.المبلغ الاجمالي لهذا المقر حوالي 695280000.

مختصة في بناء السكنات والمباني الادارية و الصناعية والتجارية هذا فضلا عن الهندسة المدنية والاشغال العمومية ( كل هياكل الدولة ).

#### الفرع الثاني : انجازات المؤسسة :

تتوفر شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير على ثلاث وحدات انجاز ( ورقلة ,حاسي مسعود , تفرت ) انشات عدة مشاريع عالية الجودة والتنوعية , من اهمها :

1-انجازات منطقة ورقلة : -الحي الجامعي بورقلة .

- الحي التجاري بورقلة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياقوت صفرائي , التسجيل المحاسبي للعمليات الفوترة في المؤسسات الاقتصادية في شركة BATI SUD, تقرير للتخرج ,كلية الاقتصاد و التسيير والعلوم التجارية ,جامعة ورقلة,2011/2012. ص 2

- دار المالية ومركز متعدد الخدمات .

- حي 1000 سرير بجامعة ورقلة .

- 90 مسكن O.P.G.I الديوان الوطني للتسيير العقاري بورقلة .

- 160 مسكن DLEP مديرية السكن والتجهيزات العمومية .

- 36 مسكن F.M.P.O.S .

## 2- إنجازات منطقة تقرت :

- ثانوية تماسين بمنطقة تقرت .

- 130 مسكن ديوان الوطني للتسيير العقاري (O.P.G.I) بتقرت .

- التجهيزات العمومية .

## 3- إنجازات منطقة حاسي مسعود :

SIEGE DIVISION D'EXPLOTATION -

STUDIO DOPISH 164 -

SIEGE WORK OVER ENAFOR -

<sup>2</sup> SIEGE DIVISION FORAGE -

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره , ص3

**الفرع الثالث: اهداف المؤسسة :**

تسعى المؤسسة لعدة اهداف منها<sup>3</sup>:

- تقديم احسن منتج على المستوى المحلي والوطني حيث لا مجال للمقارنة و المنافسة مع المؤسسات الخاصة.

- انتاج او بالاحرى بناء اكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق اكبر ربح من اجل دعم وتحسين معادتها واليات الانتاج وهدفها تقديم الافضل (النوعية والجودة).

- كسب ثقة المستفيد وكذلك اصحاب المشاريع بتقديم احسن منتج وهذا من خلال اتباعها مقاييس الدولة .

و تتمثل امكانيات المؤسسة في<sup>4</sup>:

**1- امكانيات مادية :**

تتمثل في :

-معدات الرفع و النقل .

-معدات الردم والحفر .

- معدات معدنية ( معدات خلط الخرسانة ومعدات اخرى )

**2- امكانيات بشرية : وتتمثل في :**

- بالنسبة للادارة : عمال الادارة والموظفين .

- بالنسبة للورشات: عمال الورشات,رئيس المشروع,رئيس الورشة – رئيس الفرق,مسير الاشغال.

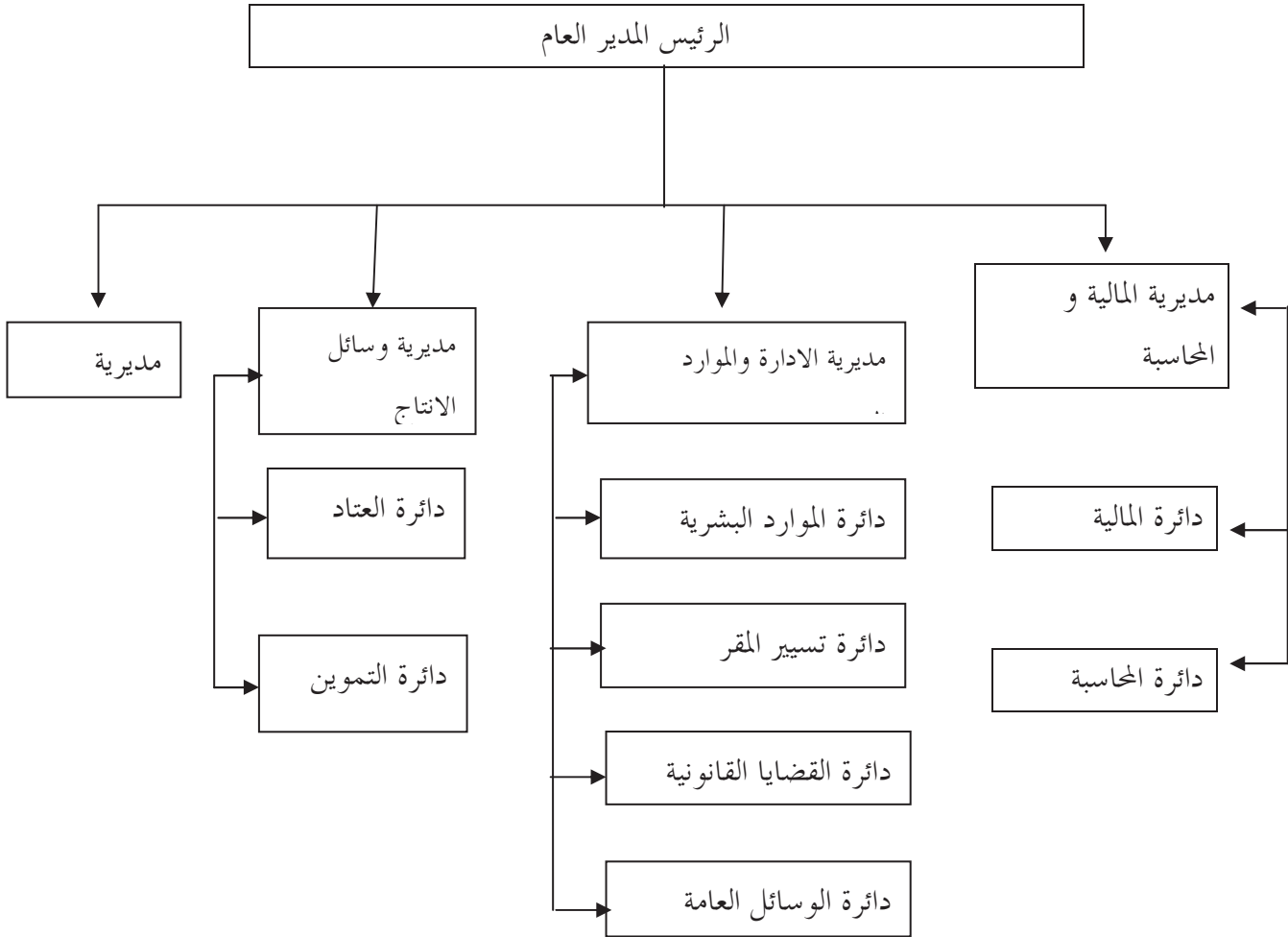
<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره , ص 4

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره , ص 3

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD<sup>5</sup>

الشكل (1-11)



المصدر : من سجلات المؤسسة ( التقرير )

<sup>5</sup> مرجع سبق ذكره , ص 4



## المطلب الثاني : وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

تحرص الموارد البشرية بالمؤسسة الى توظيف العمال والاعوان ذات الكفاءات والذين من شأنهم اعطاء خدمات نوعية للمؤسسة للنهوض بها نحو الرقي , حيث انها تقوم بتكوين مستخدمين وتحسن من مستواهم وتجري اختبارات توظيف للعمال الجدد وتدريبهم داخليا , ويجب ان تتوفر فيهم شروط التوظيف .ومن وظائفها كذلك وضع اعوان الموظفين في مناصبهم المناسبة حسب تخصصاتهم , وان تحرص على التنظيم الهرمي للادارة وتقوم بحفظ الملفات الادارية لانجاز اجورهم الشهرية والقيام باجراءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية ( حوادث العمل , المرض , الامومة ... ) , كما تقوم بالتنسيق مع المديرية العامة وذلك بافادتها بالمعلومات الخاصة بتعدد العمال وتصنيفاتهم )

اطارات, اعوان التحكم , اعوان التنفيذ) وتحاول إيجاد حلول المشاكل التي تحدث بين العامل والادارة بالطرق السلمية دون اللجوء للمحاكم الا اذا استدعى الامر ذلك .

من مهامها ايضا تطبيق قانون العمل والاتفاقية الجماعية للمؤسسة وكل المحاضر التي تبرم بينها وبين الشريك الاجتماعي ( نقابة الشركة ) فهي تحرص على الا تتعارض المحاضر والتعليمات مع قانون العمل وان حدث ذلك فالها تخبر السلطة المرؤوسة ( المدير).

تعتمد الثقافة التنظيمية للمؤسسة على :<sup>6</sup>

- التسلسل الهرمي في تنفيذ اي مبدأ عمل او تعليمة (اي القرارات والاعمال لابد ان تمر بمراحل ومصالح قبل الوصول للمدير العام والا لن يتم قبولها).
- الاوامر المباشرة من المدير في الحالات الاستثنائية دون نقاش مع اي عامل بالمؤسسة .
- عقد اجتماعات للخروج بقرار صائب في حالة وجود الخلافات كاضراب مثلا للتفاوض وايجاد حل يرضي الجميع , فالشركة دائما تفتح باب للحوار بطريقة سلمية واشراك الاخر بالقرارات .

<sup>6</sup> من سجلات المؤسسة

اما بالنسبة لمركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات بالمؤسسة اذا كان يتعلق بالسياسة العامة بالمؤسسة يكون مباشر من المدير , واذا كان الامر داخلي فان القرار يكون بعد التشاور او طلب من احد المسؤولين والقادة من طرف احد العمال , ومنه نستنتج ان كل قرار بالمؤسسة هو مركزي من طرف المدير الا في حالات خاصة اذا كان الامر داخلي كتعيين موظف جديد فيكون لامركزي .

### المطلب الثالث: القيادات بالمؤسسة

يمثلون بسلم من 1-9 اعوان التنفيذ , من 10-13 اعوان التحكم, 14-20 هم الاطارات (القيادات) .

الاطارات ممثلين بالمدير العام و مدير الوحدة و رؤساء مناطق النشاط , رؤساء الدوائر , رؤساء المصالح المهندسين.

هؤلاء المسؤولين حتى يكون هناك تطبيق للمعلومة يجب ان يكون هناك اتصال بين القادة لحدوث اي جديد حيث المدير العام يعلم مدير الوحدة والأخير يخبر الاطارات الاخرى ويجمع بهم بالاتصال والمراسلات والتقارير التي تورده لمدير الوحدة حتى تكون الوحدة تسيرك جسد واحد , فيها تكون القيادة محكمة وفعالة وذلك بالتواصل بين الاطارات لتنفيذ الاوامر العليا , ويجب ان يكون التنسيق وكثرة الاجتماعات واللقاءات للتواصل , حتى لا يكون العمل الانفرادي ويعززون العمل الجماعي والتواصل بين القادة.<sup>7</sup>

وفي المؤسسة المدير العام لديه مبدأ التشاور في اصدار القرارات لمن دونه من العمال , فالمؤسسة تحاول جاهدة فتح باب للحوار مع العمال التنفيذيين لاستماع لمشاكلهم لأنهم دائما يشعرون بالنقص.

### المطلب الرابع : العمال التنفيذيين بالمؤسسة

<sup>7</sup> من سجلات المؤسسة

## والجنوب الكبير BATISUD

يتمثلون بعمال الورشات, في الورشات هناك اعوان التنفيذ اذا كان قرارات جديدة الرئيس يمضي المقرر و يشاور العمال ثم يرسل للإدارة العامة تنسقه وترسله للورشات (رئيس الورشة, رئيس المشروع) .

احيانا يكون هناك تفسير سئ للقرارات من طرف العمال التنفيذيين فتقوم القيادة بإعلامهم وتشرح القوانين الناجمة عن سوء فهم القوانين .

الاتصال مع العمال التنفيذيين يكون بواسطة مسؤوليهم المباشرين ( رؤساء الفرق و الورشات , رؤساء المشاريع ) حيث انه اذا لم توجد خطة عمل جديدة فان المدير يطبق بطريقة تسلسلية يجبر رئيس المشروع ثم رئيس الورشة , ثم يجتمعون برؤساء الفريق ( تنفيذ اي خطة جديدة ).

كل مجموعة عمال تنفيذيين تابعين لرئيس الفرقة , هو يكلف اعوان التنفيذ بانجاز الاعمال المختلفة ويتواصل معهم بالمعينة و المناقشة وإصدار التعليمات والأوامر ويجبر الادارة , في حال وجود غياب او سلوك مخالف للنظام الداخلي , وكل قائد فريق وطريقته بالتواصل والتعامل مع اعضاء فرقته .

في حال وجود خلاف او مشكلة يرجعون الى رئيس الفرقة او اقتراح او ملاحظة , يوجد لجنة الانضباط لحل مشاكل العمال التنفيذيين حيث تسمع لهم وتنصت وتعطي الحلول لمشاكلهم .

كما تقوم المؤسسة برفع اجرهم لتحسين المردودية في كل فترة , ويتمثل العمال التنفيذيين بالورشات ( الحدائدي , البناء , مركب القوالب ...).

تتسم بيئة العمل بالجدية و الاحوة و التعاون بين اعضاء الفرق والقيادات بالمؤسسة , والتكافل بين اعضاء الفريق الواحد والتشاور لإنهاء المهام وزيادة الخبرة .<sup>8</sup>

الاصل بالعمل التخصص مع وجود التعاون.

<sup>8</sup> مرجع سبق ذكره

في نهاية كل اسبوع تعمل جلسة لإنهاء الخلافات بين اعضاء الفريق لتكون الاجواء صافية لسير العمل بشكل جيد , كما تقوم القيادات والعمال التنفيذيين بالتخطيط لفترة كافية قبل انعقاد اي اجتماع للخروج بقرارات فعالة تساعد على نجاح و ربح المؤسسة. (1)

### المبحث الثاني :طريقة واجراءات انجاز الدراسة

تم الذهاب الى شركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير وتوزيع الاستبيان و الغرض من الدراسة معرفة مدى تبني الشركة للقيادة ومهاراتها وكيف اثرت على بناء فريق العمل الناجح .  
يتكون الاستبيان من 20 سؤال وتم توزيعه على 20 موظف بالشركة .

#### المطلب الاول :ادوات وإجراءات الدراسة

في هذا المطلب يتم دراسة ادوات وإجراءات الدراسة بطريقة spss .

#### الفرع الاول: ادوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على الادوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات :

- المصادر الاولية ( الاستبانة) : لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة والتي استهدفت الحصول على البيانات لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة,تضمنت قسمين رئيسيين :  
القسم الاول :الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 3متغيرات ( الجنس,المؤهل العلمي,العمر) .

القسم الثاني :اشتمل على ثلاث متغيرات رئيسية :

- مهارات فريق العمل :وشمل فقرتين (سؤالين) وتضمن مستوى الفريق العمل وقيادته .

## والجنوب الكبير BATISUD

- مهارات القيادة: ويشمل 10 فقرات تضمنت تشجيع القيادة والتعاون مع فريق العمل وحرية الرأي, توزيع المهام, روح الجماعة, ثقة القائد بالفريق ...

دور القيادة: شمل 8 فقرات تضمنت تسوية القيادة الصراعات داخل الفريق, التخطيط, التشجيع القيادة على الابداع ...

وتنوعت الاساليب المتبعة في الدراسة من بينها اسلوب القياس المستند على مقياس ليكارت لفقرات العوامل المؤثرة وكانت بدائل الاجابة لكل فقرة :

لا	احيانا	غالبا	دائما
0	1	2	3

## الفرع الثاني: اجراءات الدراسة

الاجراءات التي تم اعتمادها هي اخذ الموافقة من المدير العام للشركة ثم مسؤول مصلحة الموارد البشرية وتوزيع الاستبانات لجمع البيانات, كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة, تم تطبيق اداة الدراسة على العينة وتم تحويلها الى معلومات ورصد النتائج في جداول وتحليلها احصائيا وعرضها ومناقشتها .

## المطلب الثاني : التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاختبارات الاحصائية التالية :

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل الاجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.
- معامل الفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقاييس المستخدمة .
- حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نسبة ارتباط المتغيرات .

- حساب مربع كاي للاستقلالية .

- حساب فرق المتوسطين, تحليل التباين الاحادي .

### المطلب الثالث: صدق اداة الدراسة وثباتها

الفرع الاول: الصدق الظاهري

تم قياس الصدق الظاهري بالاستعانة من مجموعة من اساتذة ودكاترة جامعة ورقلة و الاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة , والخروج بصورتها النهائية .

الفرع الثاني: ثبات اداة الدراسة

للتحقق من ثبات اداة الدراسة جرى حساب الفا كرونباخ للتأكد من ثبات اداة القياس , لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها , ذلك عائد لطبيعة الفا كرونباخ في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس , وهو يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس فهو يعطي تقدير جيد للثبات . والجدول (1) يوضح ذلك :

### جدول (2-11)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (الفا كرونباخ)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	مهارات فريق العمل	2	0.822
2	مهارات القيادة	10	0.741
3	دور القيادة	8	0.808

## والجنوب الكبير BATISUD

المجموع	30	0.862
---------	----	-------

يتضح من خلال الجدول معامل الثبات لكافة الابعاد الاستبانة 86.2% ,وعلى مستوى الفقرات الاستبانة اعلى مستوى ثبات لمهارات فريق العمل ب 82.2% واقل مستوى ثبات لمهارات القيادة 74.1% , مما يعني ان قيم الفا كرونباخ تشير الى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين الفقرات مقياس البعد للفقرات وهذا يدل على امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تترتب عند تطبيق الاستبانة .

## المطلب الرابع: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: القيادة بابعادها من مهارات وفنونها المختلفة .
2. المتغير التابع: فريق العمل بمهاراته.
3. المتغيرات الديمغرافية: الجنس,العمر,المؤهل العلمي, والجدول (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية :

## جدول (11-3)

يوضح توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

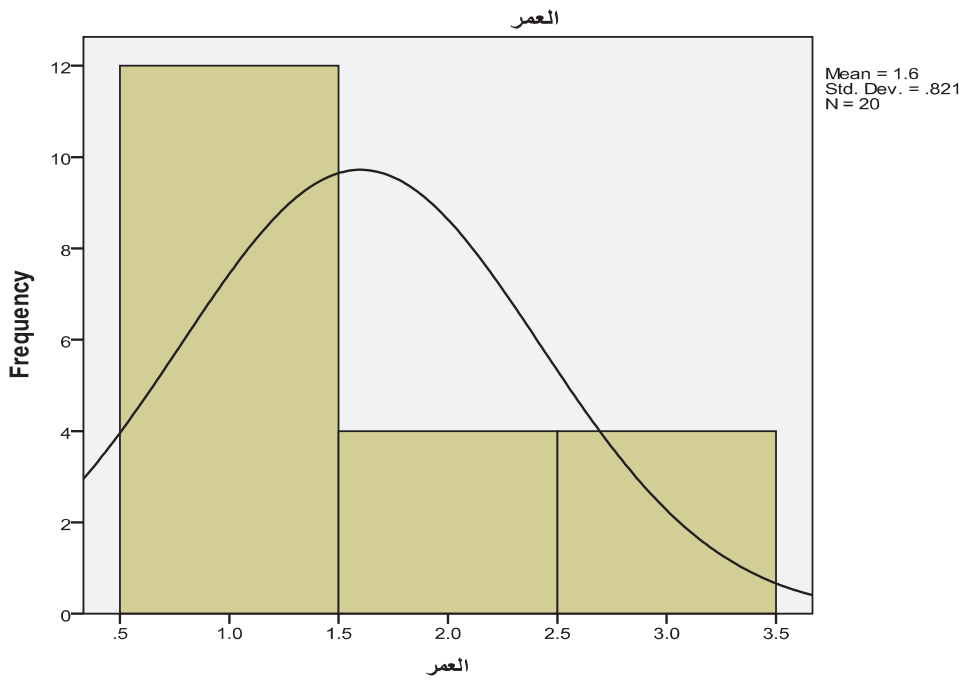
الرقم	المتغير	الفئة	عدد افراد العينة	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	15	75
		انثى	5	25
2	المؤهل العلمي	ثانوي	7	35
		جامعي	10	50
		تقني سامي	3	15
3	العمر	من 25 الى 35	12	60
		من 36 الى 45	4	20
		من 46 الى 55	4	20

والجنوب الكبير BATISUD

100	20			المجموع
-----	----	--	--	---------

والاشكال البيانية التالية توضح كذلك ما تم دراسته بالجدول :

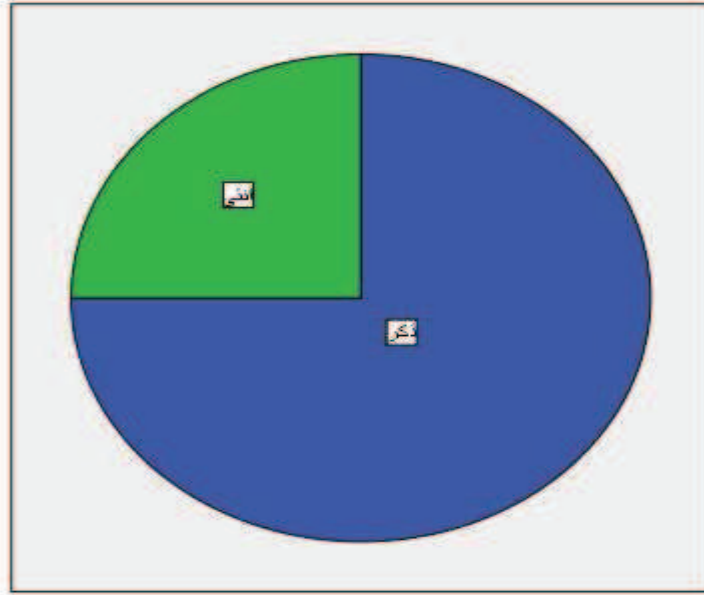
الشكل (2-11) يوضح توزيع العمر بالعينة



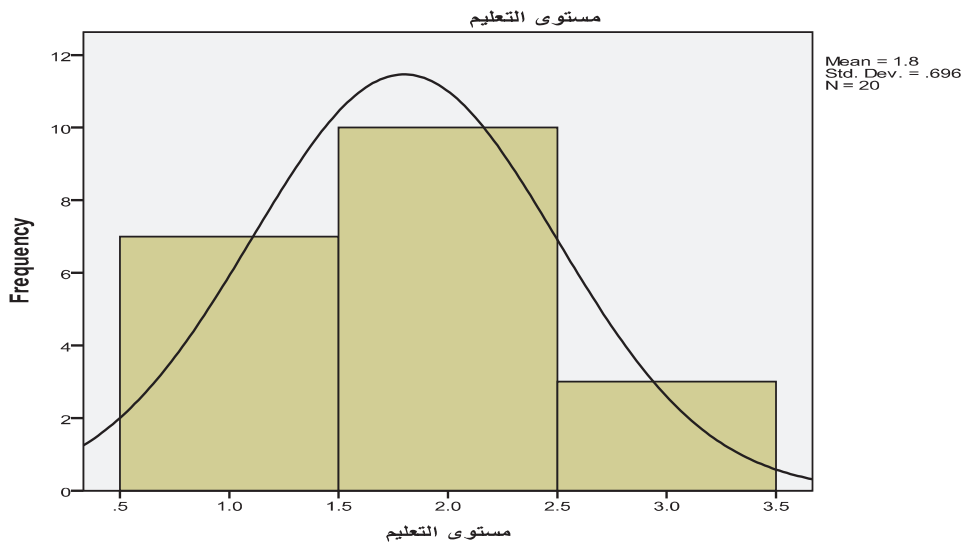
المصدر : برنامج spss

الشكل (3-11) يوضح توزيع النوع ذكر وانثى بالعينة





الشكل (II-4) يوضح توزيع المستوى التعليمي بالعينة



المصدر : برنامج spss

بناءً على نتائج الجدول والاشكال البيانية يتوزع افراد العينة :

1. حسب النوع: 75% ذكور و 25% اناث .

2. حسب المستوى التعليم : النسبة العالية 50% جامعي , 35% ثانوي , 15% تقني سامي .

3. حسب العمر : النسبة العالية 60% للأفراد من 25 إلى 35 سنة , ونسبة 20% من نصيب الافراد من 36 إلى 45 سنة وكذلك نفس النسبة لمن هم من 46 إلى 55 سنة .

### المبحث الثالث : نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الاحصائي لإجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة بطريقة spss, اضافة لنتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وما تفرع منها من فرضيات .

#### المطلب الاول: المؤشرات الاحصائية الوصفية لإجابات عينة الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الاحصائية الاولية , هو توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس

اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح في الشركة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير اذ تم حساب الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد, بحيث تشمل كل بعد المتغيرات فيه كما يلي :

1.مهارات فريق العمل :شمل فقرتين .

2.مهارات القيادة : تشمل 10 فقرات .

3.دور القيادة : تشمل 8 فقرات .

## الجدول (4-11)

جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مستوى فريق العمل	20	2.10	.641
قيادة فريق العمل	20	2.15	.671
تعاون فريق العمل	20	1.05	.759
اثر خبرة القائد على الفريق	20	1.40	.821
اثر فعالية القيادة	20	2.35	1.040
تشجيع القيادة لاجراء الفريق	20	1.40	1.188
روح الجماعة بين الفريق	20	1.20	1.105
وجود مستشار من فريق العمل	20	1.05	.945
ثقة القائد باعضاء الفريق	20	1.45	1.146
رفض القيادة لافكار الفريق	20	1.10	.852
توزيع المهام بين اعضاء الفريق	20	1.30	1.129
حرية الراي داخل الفريق	20	1.05	.686
تخطيط القيادة للاجتماعات	20	.85	.745
اتاحة القيادة للمعلومات داخل الفريق	20	.85	.933
تجنب التقارير غير الضرورية من طرف القيادة	20	1.45	.759

## والجنوب الكبير BATISUD

التشجيع على الابداع داخل الفريق من القائد	20	1.20	1.056
جلسات العصف الذهني للفريق	20	.90	1.119
الروح المعنوية داخل الفريق	20	.75	.967
تسوية الصراعات داخل الفريق من طرف القيادة	20	1.25	.967
تسوية المشاكل الشخصية داخل الفريق	20	1.05	.887
مهارات فريق العمل	20	2.12	.604
مهارات القيادة	20	1.47	.485
دور القيادة	20	1.04	.613
Valid N (listwise)	20		

المصدر : برنامج spss

الان من خلال الجداول السابقة وبلاستعانة بجدول ليكارت الخماسي , نحصل على جدول الاتجاهات للمحاور الثلاث في صورة نهائية :

جدول (1-4-11) جدول اتجاه المحاور الاول

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	جيد	متوسط	سئ	المقياس	عبارات المحور الاول (مهارات فريق العمل)
متوسط	0.733	4.30	5	12	3	تكرار	مستوى فريق العمل
			15	36	9	نسبة	
متوسط	0.733	4.30	6	11	3	تكرار	قيادة فريق العمل
			18	33	9	نسبة	
متوسط	0.733	4.3	11	23	6	تكرار	نتيجة المحور الاول
			44	92	36	نسبة	

المصدر : برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتضح وجود تقييم متوسط لمستوى الفريق العمل و قيادة فريق العمل ولمهارات فريق العمل .

جدول (II-4-2) جدول اتجاه المحور الثاني

عبارات المحور الثاني (مهارات القيادة)	المقياس	لا	احيانا	غالبا	دائما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النتيجة
تعاون فريق العمل	تكرار	4	12	3	1	4.03	2.007	احيانا
	نسبة	16	48	12	4			
اثر خبرة القيادة على فريق العمل	تكرار	2	10	6	2	4.53	2.128	احيانا
	نسبة	8	40	24	8			
تشجيع القيادة لأعضاء الفريق	تكرار	6	5	4	5	5.06	2.249	لا
	نسبة	24	20	16	20			
روح الجماعة بين الفريق	تكرار	7	5	5	3	5.30	2.302	لا
	نسبة	28	20	20	12			
وجود مستشار من فريق العمل	تكرار	6	9	3	2	4.87	2.206	احيانا
	نسبة	24	36	12	8			
ثقة القيادة بفريق العمل	تكرار	5	6	4	5	4.022	2.005	احيانا
	نسبة	20	24	16	20			

والجنوب الكبير BATISUD

احيانا	2.241	5.023	1	5	9	5	تكرار	رفض القيادة لاعضاء فريق العمل
			4	20	36	20	نسبة	
احيانا	2.456	6.033	5	1	9	5	تكرار	توزيع المهام بين فريق العمل
			20	4	36	20	نسبة	
احيانا	1.747	3.055	0	5	11	4	تكرار	حرية الراي داخل الفريق
			0	20	44	16	نسبة	
احيانا	2.352	5.63	16	35	76	45	تكرار	نتيجة المحور الثاني
			64	140	304	180	نسبة	

المصدر : برنامج spss

ويتضح من خلال الجدول ان وجود مهارات القيادة المتعددة المذكورة اعلاه يتم تنفيذها احيانا بالمؤسسة.

جدول (II -4-3) جدول اتجاه المحور الثالث

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	احيانا	لا	المقياس	عبارات المحور الثالث (دور القيادة)
احيانا	2.014	4.058	0	4	9	7	تكرار	تخطيط القيادة للاجتماعات
			0	16	36	28	نسبة	
لا	2.240	5.021	1	4	6	9	تكرار	اتاحة القيادة للمعلومات للفريق
			4	16	24	36	نسبة	
احيانا	2.496	6.233	2	6	11	1	تكرار	تجنب التقارير غير الضرورية من القيادة
			8	24	44	4	نسبة	
احيانا	2.243	5.033	3	4	7	6	تكرار	التشجيع على الابداع من القيادة للفريق
			12	16	28	24	نسبة	
لا	2.005	4.022	3	5	2	10	تكرار	جلسات العصف

**BATISUD والجنوب الكبير**

			12	20	8	40	نسبة	الذهني للفريق
لا	1.735	3.023	3	1	6	10	تكرار	الروح المعنوية داخل الفريق
			12	4	24	40	نسبة	
احيانا	2.263	5.123	3	3	10	4	تكرار	تسوية الصراعات داخل الفريق من القيادة
			12	12	40	16	نسبة	
احيانا	2.024	4.098	3	2	10	5	تكرار	تسوية الصراعات الشخصية من القيادة
			12	8	40	20	نسبة	
احيانا	2.427	5.895	18	29	61	52	تكرار	نتيجة المحور الثالث
			72	116	244	208	نسبة	

المصدر : برنامج spss

من الجدول يتضح ان موظفو المؤسسة يرون ان دور القيادة من تشجيع لفريق العمل وتسوية الصراعات والتخطيط احيانا يتم تفعيله بشكل جيد في المؤسسة .

**المطلب الثاني: الاختبارات الاحصائية و اختبار فرضيات الدراسة**

في هذا المطلب نقوم بدراسة صحة الفرضيات التي تم طرحها من قبل .

اولا: حساب معامل الارتباط بيرسون :

جدول(II-5) جدول حساب معامل بيرسون للارتباط

		مهارات فريق العمل	مهارات القيادة	دور القيادة
مهارات فريق العمل	Pearson Correlation	1	.456*	.022
	Sig. (2-tailed)		.043	.926
	N	20	20	20
مهارات القيادة	Pearson Correlation	.456*	1	.484*
	Sig. (2-tailed)	.043		.031
	N	20	20	20
دور القيادة	Pearson Correlation	.022	.484*	1

## والجنوب الكبير BATISUD

Sig. (2-tailed)	.926	.031	
N	20	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: برنامج spss

بعد دراسة الجدول السابق نلاحظ ان العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالات احصائية عالية جدا (اقل من او تساوي 0.001) ويلاحظ ان المحورين مهارات القيادة ومهارات فريق العمل هم الاقوى ارتباطا اما المحورين مهارات فريق العمل ودور القيادة هم الاقل ارتباطا.

ثانيا: حساب مربع كاي للاستقلالية بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة الوصفية :

باختبار صحة الفرضيات:

ف1: لا توجد علاقة بين النوع ومستوى التعليم .

ف2: توجد علاقة بين النوع ومستوى التعليم .

الجدول (6) يسمى الجدول المزدوج يعطي قراءات مزدوجة بين النوع ومستوى التعليم .

الجدول (6-II) الجدول المزدوج بين النوع ومستوى التعليم

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
النوع * مستوى التعليم	20	100.0%	0	.0%	20	100.0%

الجدول (7-II) يوضح قيمة مربع كاي

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.673 <sup>a</sup>	2	.714
Likelihood Ratio	.715	2	.699



## والجنوب الكبير BATISUD

Linear-by-Linear Association	.551	1	.458
N of Valid Cases	20		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .75.

المصدر: برنامج SPSS

الجدول الثاني يعطي قيمة مربع كاي وتساوي 0.673 واحتمال المعنوية وقيمته 0.714 وهي قيمة اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود دلالة احصائية بين النوع ومستوى التعليم.

ثالثا: حساب اختبار فرق المتوسطين :

- حساب اختبار فرق المتوسطين: لكل اجمالي محور من محاور الدراسة على النوع :

وذلك بوضع الفرضيات :

ف1 لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا للنوع .

ف2 توجد فروق بين متوسطي اجابات العينة تبعا للنوع .

الجدول (II-8) يوضح المتوسط والانحراف المعياري حسب النوع لكل محور من المحاور الثلاث .

النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مهارات فريق العمل				
ذكر	15	2.00	.598	.154
انثى	5	2.50	.500	.224
مهارات القيادة				
ذكر	15	1.44	.515	.133
انثى	5	1.53	.427	.191
دور القيادة				
ذكر	15	.98	.559	.144
انثى	5	1.23	.793	.354

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality
--	---	---------------------

## والجنوب الكبير BATISUD

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
مهارات فريق العمل	Equal variances assumed	.000	1.000	-1.677-	18	.111	-.500
	Equal variances not assumed			-1.840-	8.186	.102	-.500
مهارات القيادة	Equal variances assumed	.415	.528	-.346-	18	.733	-.089
	Equal variances not assumed			-.382-	8.262	.712	-.089
دور القيادة	Equal variances assumed	2.087	.166	-.782-	18	.444	-.250
	Equal variances not assumed			-.653-	5.396	.540	-.250

المصدر : برنامج spss

من الاختبار يتضح عدم وجود دلالة حيث قيم الدلالة للمحاور الثلاث هي على الترتيب 1, 0.528, 0.166 وجميعها اكبر من 0.05 يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والاناث .  
 واحتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي على الترتيب 0.11, 0.733, 0.444 والتي بدورها تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب النوع لكل محور .

رابعا: اختبار تحليل التباين الاحادي ف (ANOVA) :

اختبار تحليل التباين الاحادي ف (ANOVA) لكل اجمالي محور من محاور الدراسة حسب مستوى التعليم :

وذلك بوضع الفرضيات :

ف1 لا توجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا لمستوى التعليم .

ف2 يوجد فروق بين متوسطات اجابات العينة تبعا لمستوى التعليم .

الجدول (9) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى مستوى التعليم لكل محور.

والجنوب الكبير BATISUD

الجدول (9-11) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك

القيم الصغرى والعظمى مستوى التعليم لكل محور

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
مهارات فريق العمل	ثانوي	7	2.21	.699	.264	1.57	2.86	1	3
	جامعي	10	2.05	.550	.174	1.66	2.44	1	3
	تقني سامي	3	2.17	.764	.441	.27	4.06	2	3
	Total	20	2.13	.604	.135	1.84	2.41	1	3
مهارات القيادة	ثانوي	7	1.56	.675	.255	.94	2.18	1	2
	جامعي	10	1.51	.367	.116	1.25	1.77	1	2
	تقني سامي	3	1.11	.192	.111	.63	1.59	1	1
	Total	20	1.47	.485	.109	1.24	1.69	1	2
دور القيادة	ثانوي	7	1.09	.656	.248	.48	1.70	0	2
	جامعي	10	1.09	.580	.184	.67	1.50	0	2
	تقني سامي	3	.75	.781	.451	-1.19-	2.69	0	2
	Total	20	1.04	.613	.137	.75	1.32	0	2

المصدر : برنامج spss

الجدول (10-11) يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات فريق العمل	Between Groups	.117	2	.059	.146	.865
	Within Groups	6.820	17	.401		
	Total	6.938	19			
مهارات القيادة	Between Groups	.457	2	.228	.966	.401
	Within Groups	4.021	17	.237		
	Total	4.478	19			
دور القيادة	Between Groups	.292	2	.146	.363	.701
	Within Groups	6.836	17	.402		
	Total	7.128	19			

المصدر : برنامج spss

ومنه يتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الثلاثة حيث ان قيم الدلالة للمحاور على الترتيب هي 0.865, 0.401, 0.701 وهي اكبر من 0.05 .

نقوم الان بدراسة صحة الفرضيات الدراسة من خلال :

### الانحدار الخطي البسيط :

ندرس بعض العوامل المؤثرة على محور دور القيادة في الاستبيان :

لاجراء هذه الدراسة نتبع الخطوات التالية :

1- عنوان الدراسة : حددنا موضوع الدراسة وهو العوامل المؤثرة على دور القيادة في بناء فريق العمل

2- تحديد المشكلة : هل تؤثر المتغيرات مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور او اثر القيادة ؟

3- نضع فروض للدراسة :

ا- فروض العدم  $H_0$ :

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95% بين مهارات فريق العمل و دور القيادة.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95 % بين مهارات القيادة ودور القيادة .

ب- فروض بديلة لهذه الدراسة  $H_a$  :

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95% بين مهارات فريق العمل و دور القيادة .

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة 95 % بين مهارات القيادة ودور القيادة .

## والجنوب الكبير BATISUD

4- جمع البيانات : وذلك بعد اختبار العينة و عمل الاستبيان وجمع البيانات و تفرغها في برنامج spss لتحصل على النتائج .

5- التحليل الاحصائي : نحدد المتغيرات المستقلة  $t_1; t_2$  والمتغير التابع  $t_3$ .

الجدول (11-11) يبين طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وان المتغيرات المستقلة هي مهارات القيادة ومهارات فريق العمل , والمتغير التابع دور القيادة .

Variables Entered/Removed <sup>b</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات القيادة, مهارات فريق العمل		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: القيادة دور

المصدر : جدول spss

الجدول (12-11) يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R square , ومعامل الارتباط الخطي بين مهارات القيادة و مهارات فريق العمل ودور القيادة هو 0.533 وان مدى الدقة في تقدير المتغير التابع ( دور القيادة) هي 20.4% .

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 <sup>a</sup>	.284	.200	.548

- a. Predictors: (Constant), القيادة مهارات, العمل فريق مهارات

الجدول (13-11) مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضياته الصغرى التي تنص على خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة

## والجنوب الكبير BATISUD

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.023	2	1.011	3.368	.059 <sup>a</sup>
	Residual	5.105	17	.300		
	Total	7.128	19			

a. Predictors: (Constant), العمل فريق مهارات, القيادة مهارات

b. Dependent Variable: القيادة دور

المصدر برنامج spss

ويبين الجدول السابق ما يلي :

(1) مجموع مربعات الانحدار 2.023 ومجموع مربعات البواقي هو 5.105 ومجموع المربعات الكلي 7.128 .

(2) درجة الانحدار df هي 2 ودرجة حرية البواقي 17 .

(3) معدل مربعات الانحدار هو 1.011 ومعدل مربعات البواقي هو 0.300 .

(4) قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 3.368 .

(5) مستوى دلالة الاختبار هو 0.05 وهو نفسه مستوى الدلالة الصفرية 0.05 فنقبلها وبالتالي خط الانحدار لا يلائم البيانات .

الجدول (14-11) يبين عدة نواتج اولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار, بالاضافة الى انه يجيب على الفرضيات بميل ومقطع خط الانحدار.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.470	.501		.940	.361
	مهارات فريق العمل	-.254-	.234	-.251-	-1.086-	.293
	مهارات القيادة	.755	.291	.598	2.593	.019

## والجنوب الكبير BATISUD

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.470	.501		.940	.361
	مهارات فريق العمل	-.254	.234	-.251	-1.086	.293
	مهارات القيادة	.755	.291	.598	2.593	.019

a. Dependent Variable: القيادة دور

المصدر: برنامج spss

مقطع خط الانحدار 0.470 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y=a+bx$ , اما ميل خط الانحدار b في الجدول هو -0.254 فتصبح معادلة خط الانحدار للمستقل الاول  $Y=0.470-0.254x$  بينما المعادلة المستقل الثاني  $Y=0.470+0.755x$ . ومنه معادلة الانحدار هي  $Y=0.470+0.19x$ .

a: معامل التقاطع (ثابت المعادلة), b: ميل خط المستقيم, X: المتغير المستقل.

كشفت نتائج الدراسة, يمكن من خلال النتائج السابقة الاجابة على تساؤل الدراسة الاساسي (هل تؤثر المتغيرات مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور او اثر القيادة؟) حيث يتضح ان مهارات القيادة ومهارات فريق العمل من متغيرات الدراسة يؤثران في دور القيادة اي للقيادة اثر على بناء فريق العمل الناجح.

## الاستنتاجات:

بناء على ما تقدم من نتائج, يمكن ادراج اهم الاستنتاجات بما يلي:

1- مستوى فريق العمل ومهاراته وكذا مهارات القيادة بالمؤسسة يعتبر متوسط بالمؤسسة الوطنية للبناء للجنوب.

- 2- دور القيادة من تشجيع لفريق العمل وتسوية الصراعات والتخطيط احيانا يتم تفعيله بشكل جيد في المؤسسة .
- 3- يوجد ارتباط قوي بين مهارات القيادة و مهارات فريق العمل بالمؤسسة .
- 4- لا يوجد ارتباط بين مستوى التعليم و الجنس بالمؤسسة.
- 5- تتصرف القيادات بالمؤسسة الوطنية للبناء للجنوب بأسلوب يحظى باهتمام وتقدير العاملون تحت قيادتهم .
- 6- تشجع القيادات العاملون بالمؤسسة تحت قيادتهم على تحمل المسؤولية والإبداع و تسوية الصراعات الشخصية ويوجهونهم للعمل بروح الفريق .
- 7- تمتلك القيادات في المؤسسة القدرة على بناء فريق العمل الفعال والناجح بما يتماشى مع اهداف المؤسسة .

#### التوصيات:

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال الاطار النظري للدراسة وواقع التحليل الاحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية :



- 1- تعزيز الاعتماد على مهارات وفنون القيادة الحديثة في ادارة المؤسسة لبناء فريق العمل الفعال والناجح .
  - 2- تعزيز مهارات فريق العمل من خلال التعاون بين اعضاء فريق العمل الواحد وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها .
  - 3- اعادة النظر في مستوى فريق العمل بالمؤسسة لانه حسب الدراسة تبين انه متوسط لذا يجب رفعه.
  - 4- تعزيز قدرة القادة بالمؤسسة على اقناع العاملين بفرق العمل وزيادة حماسهم للعمل واثارة روح الحماس للعمل واثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحت قيادتهم تحقيقه في حياتهم الوظيفية .
  - 5- تعزيز اهتمام القادة العاملين بالمؤسسة حرية الرأي داخل الفريق والتشجيع على الابداع والتعاون .
- كما نوصي :
- اجراء المزيد من الدراسات على موضوع فاعلية بناء فريق العمل الناجح والفعال في المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب.
  - اجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة وتأثيرها على بناء فريق العمل الناجح .

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يمكننا ان نخرج بمجموعة من الاستنتاجات اهمها ان مهارات فريق العمل ,مهارات القيادة لها دور فعال في بناء فريق العمل الناجح .

وبالنسبة للمؤسسة الوطنية للبناء للجنوب يوجد ارتباط كبير بين مهارات القيادة ومهارات فريق العمل ,

وهي تقوم بكل ما بوسعها لبناء فرق العمل الناجحة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة ,فهي تشجع العاملون فيها على الابداع و تضع كامل ثققتها بموظفيها وتوجههم للعمل بروح الفريق .

القيادات في المؤسسة تمتلك القدرة على بناء فريق العمل يتماشى مع تحديات العصر للسير بالمؤسسة نحو النجاح.

# قائمة الجداول والاشكال

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (الفا كرونباخ)	1-11
28	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	2-11
31	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	3-11
32	جدول اتجاه المحاور الاول	1-4-11
34	جدول اتجاه المحور الثاني	2-4-11
35	جدول اتجاه المحور الثالث	3-4-11
36	جدول حساب معامل بيرسون للارتباط	5-11
37	الجدول المزدوج بين النوع ومستوى التعليم	6-11
37	جدول قيمة مربع كاي	7-11
38	المتوسط والانحراف المعياري حسب النوع لكل محور من المحاور الثلاث	8-11
39	المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى مستوى التعليم لكل محور .	9-11
40	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ف ANOVA	10-11
41	طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي	11-11
41	نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد	12-11
42	ملائمة خط انحدار البيانات وفرضياته الصفرية	13-11
43	نواتج قيم الميل ومقطع خط الانحدار	14-11

## قائمة الاشكال

## قائمة الجداول والاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبناء للجنوب الكبير	21
2-11	توزيع العمر بالعينة	29
3-11	توزيع النوع ذكر وانثى بالعينة	29
4-11	توزيع المستوى التعليمي بالعينة	30

# الخاتمة

من خلال ما تمت دراسته سواء في الجزء النظري او الدراسة الميدانية توصلنا الى انه لا تكفي المهارات القيادية وحدها لبناء فريق العمل فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار مهارات فريق العمل المتمثلة في التعاون فيما بين الفريق الواحد و ان يتم تسوية اي صراعات او خلافات شخصية داخل المنظمة ,لابد للقيادي الجديد ان يغير سلوكه ليناسب الدور الجديد وإلا فلن يتمكن من اداء الدور القيادي كما ينبغي لبناء فريق العمل الفعال .

ان تأثير القائد في فريق العمل يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصلوا على الاهداف المبتغاة لهم وذلك عن طريق اساليب القيادة المتنوعة .

كما توصلنا الى ان تشجيع القيادة لأعضاء الفريق وروح الجماعة بين الفريق , ثقة القائد بأعضاء الفريق, التشجيع على الابداع داخل فريق العمل , تسوية الصراعات داخل الفريق كلها امور تجعل من الفريق فعالا وناجحا , يحقق اهداف المنظمة .

كما اننا رأينا من خلال دراسة محاولة القيادة تحسين فعالية الفريق من خلال مهارات القيادة المتمثلة في التخطيط للاجتماعات والتحفيز واتخاذ القرار السليم بالوقت السليم, تنمية الروح المعنوية داخل الفريق...

كنتيجة نستطيع القول ان فهم العمق الفلسفي لبناء فريق العمل ينجم من قيادة واعية وحكيمة ومنه فالفرضية الثانية صحيحة اي تؤثر مهارات القيادة ومهارات فريق العمل على دور القيادة .

وإجابة على الاشكالية المطروحة فإننا يمكننا ان نقول نعم يمكن للقيادة ان يكون لها اثر في بناء فريق عمل ناجح وفاعل قادر على مواجهة أي تحديات من خلال مهارات القيادة التي ينتهجها القادة في المنظمة وقد تختلف من منظمة لأخرى ومهارات فريق العمل فيما بينهم لتسود روح الجماعة حتى يتم العمل بإبداع وفعالية .

وعليه فاننا نوصي كل قائد لبناء فريق عمل ناجح ان:

-يضع اهداف للفريق تكون واضحة وقابلة للتحقيق ووضع معايير لها .

# الخاتمة

---

– تدريب اعضاء الفريق من اجل الرفع من مهاراتهم , وقبل هذا يحرص على اختيار الجماعة التي تشكل هذا الفريق.

الملاحق

---

# قائمة الملاحق



الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد

في إطار التربص العلمي عن موضوع المذكرة المتمثل في اثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح , ولهذا نقدم هذا الاستبيان بين ايديكم وننتمي ان يحضى بالصدق و الموضوعية .

و اسمحوا لنا بان نشكركم على مجهودكم , وتعاونكم معنا لاتمام هذا التربص .

وشكرا.

## الاستبيان

السن :  الجنس :  المؤهل الدراسي :

1.ما أريك في فريق العمل داخل المؤسسة التي تعمل فيها ؟

1.جيد  2.متوسط  3.سئ

2.ما رأيك في قيادة مسؤولك لفريق العمل داخل المؤسسة التي تعمل فيها ؟

1.جيد  2.متوسط  3.سئ

3.هل هناك تعاون بين أعضاء فريق العمل وقيادته في مؤسستك ؟

1.لا  2.أحيانا  3.غالباً  4.دائماً

4.هل يساعد كل من المؤهل التعليمي والخبرة في مديرك في استخدام المهارات الفعالة في قيادته وتأثيره على فريق العمل داخل المؤسسة؟

1.لا  2.أحيانا  3.غالباً  4.دائماً

5.ما هي مقترحاتك بما يتعلق المهارات الفعالة والتي يجب أن يستخدمها المدير في قيادته لفريق العمل داخل المؤسسة ليؤثر على أعضاء الفريق ؟

1.التخطيط الجيد  2.اجادة التعامل مع فريق العمل  3.التحفيز الفعال

4.اتخاذ القرار السليم بالوقت السليم  5.جميع ما ذكر  6.خيارات اخرى

6.هل يتم تشجيع أعضاء الفريق على ان يبادرو الى مهام اخرى لها علاقة بوظائفهم .

1.لا  2.أحيانا  3.غالباً  4.دائماً



7. هل يتم التعامل بشكل اجتماعي مع الفريق لنشر روح الجماعة بينهم و تبادل الآراء .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

8. هل يوجد نائب من داخل الفريق يستشار في إنجازات الفريق في حال غياب المسؤول .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

9. هل يتم الاظهار لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

10. في حال رفض فكرة لأحد اعضاء الفريق هل يعلل القائد سبب الرفض .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

11. هل توزع المهام على جميع اعضاء الفريق .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

12. هل يبدي اعضاء الفريق رأيهم بطرق العمل الحالية بكل حرية .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

13. هل هناك مخطط مسبق لاجتماعات الفريق .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

14. هل كل المعلومات تعرض على جميع اعضاء الفريق حتى وان كانت سرية .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

15. هل يتم تجنب إعداد التقارير غير الضرورية داخل الفريق .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

16. هل يتم تشجيع أعضاء الفريق على الابداع بالعمل من طرف القيادة .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

17. هل يتم تنفيذ جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

18. هل يتم اجراء اختبارات متكررة للتعرف على الروح المعنوية السائدة بالفريق .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

19. هل تسوى الصراعات الناشئة داخل الفريق بسبب تضارب المسؤوليات .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

20. هل هناك تسويات للمشاكل الشخصية التي تنشأ داخل الفريق .

1. لا  2. أحياناً  3. غالباً  4. دائماً

# المراجع

## الكتب:

- 1- د. ابراهيم الفقي, **سحر القيادة**, دار اليقين للنشر والتوزيع, المنصورة-مصر, 2008
- 2- احمد بن عبد المحسن العساف, **مهارات القيادة وصفات القائد**, ص 4, ديوان مطبوعات السعودية, 2011
- 3- باتريك لينسيوني, **العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي**, ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي, كلمات عربية للترجمة والنشر, القاهرة, مصر, الطبعة الاولى 2008.
- 4- بوب نيلسون, **القيادة والتأثير**, ترجمة مكتبة جرير للترجمة والنشر, السعودية, 2001
- 5- بدس يورك, **ديناميات العمل كفريق**, الطبعة الاولى, مكتبة لبنان - بيروت, 2001.
- 6- ج. كورتوا, **الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية**, ترجمة سالم العيسى, دار علاء الدين للنشر, دمشق.

## الرسائل الجامعية:

- محمد صلاح نافع حسن , **ديناميات العمل كفريق**, مذكرة ماجستير , كلية الإقتصاد و العلوم السياسية, جامعة القاهرة, 2008 .

## الانترنت:

- نايف العززي, مقالات عن القيادة , جامعة السعودية, 2013/2/17, **المفكرة الدعوية**  
. [www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com),

## المقال :

- فاضل الصقار, **القيادة ودورها في التأثير على المهارات**, مجلة  
النبا, لبنان, العدد 46, حزيران 2000, ص 22