

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل

دراسة سوسيو_تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بادرار

**Impact of leadership skills on the performance of work teams
- A socio-organizational study at Algeria Telecom Company in the City of
Adrar -**

عيسى سالم^{1*}، مهيري دليلة²

¹جامعة غرداية، (الجزائر)، aissa.salem@univ-ghardaia.dz ، مخبر الجنوب الجزائري

للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية

²جامعة غرداية، (الجزائر)، mehiri.dalila@univ-ghardaia.dz ، مخبر الجنوب الجزائري

للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية

تاريخ النشر: 2022/03/01

تاريخ القبول: 2022/01/15

تاريخ ارسال المقال: 2021/12/04

* المؤلف المرسل

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز أهمية المهارات القيادية 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 أداة الاستبانة لقياس متغيرات البحث وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية؛ هناك تباين وتفاوت في تأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل، حيث كان لبعد المهارات التنظيمية الأثر الأكبر في أداء الفرق، بينما كان هنالك غياب شبه كلي لتأثير المهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة حول جميع مجالات الاستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة حول جميع مجالات الاستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التشاركية، الأداء، فرق العمل، المهارات القيادية.

Abstract:

This study mainly aims at highlighting the importance of leadership skills in improving the performance of work teams within an economic institution through the determination of the relationship between leadership and work teams. For the purpose of achieving the objectives of this study, it was decided to use a descriptive approach for identify the research variables. To do this, an analytical approach was adopted for analyzing the research community that consisted of 50 male and female workers from the technical teams in charge of repairing breakdowns and installing telephone networks. The sample was determined by applying a comprehensive inventory approach for the research community, and the questionnaire tool was used to assess the research variables. The authors of this study came to the conclusion that leadership skills have an effect on the performance of work teams. In particular, the dimension of organizational knowledge and skills had the greatest impact on the performance of work teams. In addition, there was nearly no impact of human skills on the performance of technical work teams. Moreover, there were no statistically significant differences between the average opinions of the study sample regarding all areas of the questionnaire due to personal variables, such as age and academic level of education. However, there were statistically significant

differences between the average opinions of the study sample regarding all areas of the questionnaire due to personal variables like experience.

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

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 الصاعدة وفي مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية خير دليل على ذلك، وهذا التطور جعل من 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 و النمط القيادي الممارس وللصفات الشخصية والمهارات التي يتحلى بها قادة هذه المنظمة، وتتجه النظرة الحديثة للقيادة الفعالة إلى اعتبارها شرطاً أو عملاً يمكن أن يمارسه القائد الذي يمتلك المهارات اللازمة سواء اكتسبها أو ولد بها.⁽¹⁾

وعلى ضوء هذا يتوقف نجاح القيادة في تحقيق أهداف المنظمة على حسن إدارة واستغلال الموارد البشرية والمادية و إدارة التغيرات التي تواجه مختلف أنشطة وأعمال المنظمة، حيث يعتبر استحداث فرق عمل من خلال تقسيم المهام والأنشطة والأعمال، أحد 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 بأهمية المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل بالمنظمة تتحدد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل للمهارات القيادية أثر في تحسين أداء فرق العمل التقنية بشركة اتصالات الجزائر بادرار؟

وتتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية عند مستوى الدلالة (0.05) ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدلالة إحصائية للمهارات التنظيمية على أداء فرق العمل التقنية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) لتأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل التقنية تعزى للبيانات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي، الخبرة) ؟
للإجابة عن هذه التساؤلات نضع الفرضيات الآتية:

1-فرضيات الدراسة

1-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمهارات القيادية وأداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بأدرار

1-2 الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمهارات القيادية على تحسين أداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بأدرار

1-2-1 الفرضيات الجزئية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات التنظيمية على أداء فرق العمل التقنية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

1-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) لتأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل التقنية تعزى للبيانات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

2-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول القيادة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إبراز دور وأهمية القائد في تنمية قدرات الفريق على زيادة الأداء وذلك بالتشجيع على الإبداع والابتكار، والتعرف على أهم الأساليب والطرق التي يتبعها القائد في زيادة العلاقة بينه وبين الأتباع، عن طريق تشجيع التفاعل الاجتماعي، وما مدى تأثير المهارات القيادية على أداء فريق العمل، من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة .

3-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، من خلال رسم وتحديد الطرق التي تؤدي إلى إثبات صحة الفرضيات، وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل،

- إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين أداء فرق العمل،
 - التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى قادة الفرق التقنية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4-الدراسات السابقة :**

تمثلت مرجعية الدراسة في الدراسات السابقة التالية:

4-1- دراسة(الأسود والشاعر،2020):

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة، وتكون مجتمع البحث من 4343 معلم ومعلمة، وتم أخذت عينة منهم عددها 500 معلم ومعلمة واعتمد الباحث في جمع البيانات والمعطيات على أداة الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون المهارات القيادية بدرجة كبيرة،
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين والمعلمات حول جميع مجالات استبانته المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس،
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال المهارات الفكرية، وفي المقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية،
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في مجالات (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات التنظيمية)، في حين لا توجد فروق في مجال المهارات الإنسانية.

4-2- دراسة(صيتي ولعمور،2019):

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية بأنواعها (الفنية، الفكرية، الإنسانية، الذاتية) في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغير التنظيمي، وكذا معرفة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغير التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة مكون من مجموع العاملين بجامعة غرداية وعددهم (774)، حيث اعتمد على عينة عدد أفرادها (126) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود ممارسة للمهارات القيادية لدى مسؤولي جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها،
 - هناك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغير التنظيمي،
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين بالجامعة اتجاه التغير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات آراء العاملين بالجامعة اتجاه التغير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة) .

4-3- دراسة(ساز والعجيلي،2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك والمتمثلة في المهارة (الفنية، الإنسانية، السياسية) وتحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى هذه المهارات وعدد من المتغيرات الديمغرافية (العمر، التحصيل الدراسي، التخصص، الرضا عن العمل، الاتجاه نحو التغيير)، وكان مجتمع البحث مكون من مجموع العاملين في الإرشاد الزراعي وعددهم 299 عامل، تم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية عددها 130 عامل، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن طبيعة العمل الإرشادي يتطلب امتلاك مهارات عالية للمرشدين من أجل التأثير الإيجابي،
- المرشدين الزراعيين لهم معرفة وخبرة متوسطة بالمهارات الفنية وهي تمثل الجزء الأكبر من المهارات القيادية،
- مستوى المهارات الإنسانية للمرشدين عال،
- مستوى المهارة السياسية للمرشدين عال.

5- الإطار المفاهيمي للدراسة

5-1- مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة وذلك حسب كل منظور فمنهم من عرفها بأنها مجموعة من السمات، في حين عرفها أصحاب المنظور السلوكي بأنها مجموعة من المهارات، بينما عرفها الباحثون من المنظور البنائي الاجتماعي بأنها عملية تأثير وعلاقة بين القادة والتابعين.⁽²⁾

كما يعرفها ليكارت بأنها نوع من القدرة على توجيه جماعة وإرشادهم والتأثير عليهم بغية اكتساب تعاونهم عن طريق حفزهم للعمل بشكل أكبر من أجل تحقيق الأهداف المحددة.⁽³⁾

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.

5-2- القيادة التشاركية:

تطرقت مجموعة من الباحثين إلى موضوع القيادة التشاركية وقدموا مجموعة من التعاريف، من أهمها أن 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، و بتفويض بعض من سلطة القائد إلى العاملين بما يتناسب والمسؤولية المخولة لهم وخلق نظام اتصال فعال.⁽⁴⁾

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.

5-3- المهارات القيادية:

هي القدرة على امتلاك معارف واكتساب خبرات عبر برامج تطويرية وتدريبية، والتي تجعل من الشخصية القيادة بأنها متميزة ومنفردة، وتتجلى هذه المهارات في أداء المهام والأدوار بكل كفاءة وفاعلية.⁽⁵⁾

وتعرف إجرائياً، بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يمتلكها القائد والمتمثلة في المهارات الإنسانية والفكرية والذاتية والتنظيمية، التي يمارسها قادة الفرق التقنية على أعضاء فرق عملهم بغية التأثير عليهم من أجل تشجيعهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

5-4- مفهوم الأداء:

يعرف بأنه سلوك الفرد الذي يقوم به ويلقى هذا السلوك التدعيم والتعزز من قبل إدارة المؤسسة من خلال التدريب بحيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالتنوع والجودة المطلوبة.⁽⁶⁾ ويعرف إجرائياً بأنه ذلك الجهد المبذول من قبل الفرد في أداء مهمة أو وظيفة معينة بغية تحقيق أهداف محددة من قبل الإدارة، حيث يتأثر بمقدار رغبة الفرد في الأداء وبإمكاناته وقدراته وطاقاته الذاتية.

5-4- مفهوم فريق العمل:

عرفه كل من **Ivancevich & Mattesont** بأنه مجموعة أفراد لهم هدف مشترك ومتفق عليه يلتزمون بتحقيقه، من خلال الاعتماد على بعضهم البعض والتعاون فيما بينهم.⁽⁷⁾ 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.

6- الجانب النظري للدراسة

6-1- أنواع المهارات القيادية:

ترتبط المهارات القيادية بصفات وسمات القيادة الفعالة وتكمن في تعلم واكتساب العديد من المهارات التي تؤهل الفرد لأداء مهام قيادية وتأدية أدوارها ووظائفها بفعالية عالية، حيث اتفقت العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة بأن أهم المهارات القيادية الفعالة، والتي يجب على القائد اكتسابها والتحلي بها هي:

أ- المهارات الفنية:

وتتمثل في الفهم التام والعام للقائد بمجال العمل وخصائصه التقنية، والإلمام بالجوانب القانونية والتنظيمية المرتبطة بالعمل والمنظمة وكذلك الدراية الدقيقة بمتطلبات العمل وخصائص المهام والأنشطة التي تقع تحت إشرافه، وهي قدرة القائد على إتقان عمله والمعرفة الكافية بمجال تخصصه وتمكنه من معرفة عمل مرؤوسيه، كما هي القدرة على التحليل ومعالجة المعلومات ومعرفة الوسائل والطرق المتاحة والكفيلة بانجاز العمل، ويمكن للقائد أن يكتسب هذه المهارات الفنية من خلال التعليم والتدريب والتطوير والخبرة المهنية.

ب- المهارات الفكرية:

هي قدرة القائد على التفكير السليم والمنطقي، والفهم الواسع والحكم على الأمور بشكل صحيح وسليم، وحسن التصور والتنبؤ لإعداد الخطط واتخاذ القرارات الصائبة، كما تعني قدرة القائد على اكتساب

مهارات التعامل مع المعارف الجديدة والأفكار المغايرة، ومسايرته للتطورات العلمية والمعرفية، وقدرته على دراسة وتحليل وتقييم المواقف والمشكلات التي تتغير في البيئة المحيطة.

ت- المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وبث روح التعاون بينهم والعمل كفريق واحد، ويعتبر اكتساب هذه المهارة أكثر صعوبة من المهارة الفنية، فهي تحتاج إلى دقة في التعامل مع الآخرين، وهذا للتباين والتفاوت الموجود بينهم من حيث الصفات والثقافة ومستوى المعرفة لديهم، مما يفرض على القائد التحلي بصفات الصدق والأمانة والإخلاص والتكامل والانسجام واعتماد رقابة ذاتية والانضباط والالتزام والاستقامة، ومن شأن هذه الصفات أن تبث في المرؤوسين الشعور بالأمان والاطمئنان والثقة بينهم مما يشجعهم على الابتكار والإبداع، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات بأن القائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع بناء علاقات مع مرؤوسيه وكسب ولائهم من خلال حسن التعامل معهم. (8).

ث- المهارات التنظيمية:

هي قدرة القائد على إدراكه وفهمه لعمله وتوزيع العمل وفق المتطلبات وقدرات التابعين توزيع عادل داخل المؤسسة، كما تمثل قدرة القائد على وضع معايير ومعدلات لقياس أداء العمل وتبسيط الأساليب والإجراءات للقيام بعملية الرقابة المستمرة لمدى تطابق الانجاز مع الأهداف والقدرة على التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التابعة للمؤسسة ورفع مستوى الأداء من خلال اعداد وتطوير الكفاءات البشرية لتأدية المهام بكفاءة عالية. (9)

كما "تعني قدرة القائد على النظر للمنظمة باعتبارها نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافها وأنظمتها وخططها والعمل على بنا الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة". (10)

وتتضمن المهارة التنظيمية ضرورة الإلمام بمقتضيات المهمة القيادية ومهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها وإجادة أعمال السلطة وتخطيط العمل وتنظيمه وتوجيه المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتقييمهم ومراقبتهم وغير ذلك من المهارات التي تصب في صميم القيادة الفعالة.

6-2- مهارات القائد وأثرها في تحسين أداء فريق 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 اجل ممارسة مهامه كفائد فريق عمل، حيث أنها تساعد على تنظيم العمل وتوجيه قدرات الفريق نحو أداء وظيفي عالي من اجل تحقيق أهداف المنظمة". (11)

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 القيادية العامة وتتجلى هذه المهارات في :

أ- 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 مقاومة التنفيذ،
- مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للأعضاء عند اتخاذ قراراتهم،
- الحرص على أن تكون جميع القرارات مشتركة بين القائد والأعضاء من أجل تفعيل روح المشاركة الجماعية في الفريق،
- اختيار الوقت المناسب لإصدار القرار.

ب- مهارات الاتصال:

- يجب على قائد الفريق اكتساب مهارات الاتصال التي تضمن التأثير في فريق العمل وتحقيق 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 وللشخص المناسب،
 - 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،
 - استعمال عوامل التشويق والإثارة واستخدام رموز يفهموها الأعضاء،
 - العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى الأعضاء وتنمية قدراتهم من أجل فهم القائد لمشاعرهم ورغباتهم،

ت- 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 تساعد في تحفيز فريقه وتحسين أدائه ومن هذه المهارات ما يلي:
- معرفة الدوافع الخاصة بأعضاء الفريق من أجل استخدام الحوافز الأكثر استجابة،
 - معرفة دور واثار الحوافز على أداء الفريق،
 - معرفه أنواع الحوافز المادية والمعنوية والأكثر إثارة في الفريق،
 - وضع حوافز قابلة للقياس وتتسم بالعدالة،
 - ربط عملية التحفيز بعملية تقييم الأداء.

ث- مهارة دعم العمل الجماعي:

أن العمل الجماعي يتوافق مع مفهوم فريق العمل، لأن 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،
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وذلك حسب الكفاءة والمهارة، لأن تفويض السلطة يعزز الثقة ويزيد من فعالية العمل الجماعي والقدرة الإبداعية للفريق .

ج- مهارات إدارة الصراع:

يعد الصراع ظاهرة مصاحبة للمنظمات وإنما وجد الأفراد والجماعات وكان وجودهم مرتبط بمهدف 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:

- الفهم الصحيح والدقيق لمسببات الصراع والعمل على مجاهاها،
- استيعاب جميع مراحل الصراع، ومعرفة وإدارة الصراع وفق ما تقتضيه كل مرحلة بدءاً من نشوئه 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،⁽¹²⁾
- التوقع والتبوء بالصراع قبل حدوثه من أجل معرفة طريقة إدارته.

7- الإجراءات المنهجية

7-1- منهج الدراسة:

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

7-2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من مجموع أعضاء الفرق العاملين في المراكز التقنية والمكلفين بمتابعة الشبكة الهاتفية من إصلاح للتعطلات وتركيب الاشتراكات الجديدة بشركة اتصالات الجزائر بادرار والبالغ عددهم (50) عامل، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة البحث والبالغ عددها (50) فرد عامل في الفريق، ما تم توزيع (50) استبانة على المبحوثين وتم استرجاعها بالكامل.

7-3- متغيرات الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على متغيرين الأول مستقل والمتمثل في المهارات القيادية بأبعادها (المهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية)، والثاني تابع والمتمثل في أداء فرق العمل.

7-4- أداة الدراسة:

للوصول إلى نتائج الدراسة لابد للباحث 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:

7-4-1 المقابلة:

والتي تعد وسيلة لجمع البيانات والمعطيات وتهدف إلى الحصول على المعلومات التي يريدها الباحث من المبحوثين، حيث تم إجراء مقابلة مع قادة الفرق التقنية وبعض من أعضاء الفرق التقني مع المدير الفرعي التقني للمديرية العملية، عن طريق طرح أسئلة وطلب أجوبة تتضمن معلومات وإيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

7-4-2 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 جامعة ادرار وجامعة غرداية 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، وتضمنت استبانة البحث الأجزاء التالية:

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية ويشمل على (4) عبارات

الجزء الثاني: يتكون من (30) عبارة مقسمة إلى محورين:

- المحور الأول: المهارات القيادية ويشمل (20) عبارة مقسمة إلى بعدين:

• بعد المهارات الإنسانية: ويشمل على (10) عبارات،

• بعد المهارات التنظيمية : ويشمل (10) عبارات.

- المحور الثاني: أداء فرق العمل ويشمل (10) عبارات.

وتم الاعتماد على سلم "ليكرت" الخماسي في إجابات الفقرات وفق التصنيف والدرجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) : درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكرت	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الباحثين وفق سلم ليكرت

5-7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد ترميز وتفرغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss** رقم الإصدار 23، تم تحليل الاستبانة واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية العلمية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ويعتبر من المعاملات الأساسية لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة، حيث يمكن القول كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن 0.60 كلما دل ذلك على ارتفاع معدل الثبات.

- معامل الارتباط سبيرمان وهذا لقياس مدى صدق الاستبانة ومعرفة درجة الارتباط بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

- حساب الانحدار البسيط لإثبات الفرضية الأولى والثانية،

- الاختبار الإحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة،

- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة عدد التكرارات وما تمثله من العدد الكلي للعينة، من اجل تحليل إجابات أفراد العينة تجاه مختلف المحاور المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

6-7- ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Spss** من اجل استخراج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق ودرجة ثبات الاستبيان ،والذي يعد من أكثر المعاملات استخداماً وملائمة في مثل هذه الدراسات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : معامل ثبات مقياس الدراسة

محاو الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور المهارات القيادية	20	0.686
محور اداء فرق العمل	10	0.617
معامل الثبات للاستبانة ككل	30	0.781

المصدر: من اعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج

من خلال الجدول رقم (2) وحسب مخرجات البرنامج الإحصائي أظهرت النتيجة أن قيمة المعامل للاستبيان ككل بلغت (0.78) وهي تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية لأنها تفوق الدرجة المعمول بها في الدراسات الاجتماعية وهي أن لا تقل عن الحد الأدنى (0.60).

7-7- تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (3): يوضح خصائص عين الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
12%	6	إبتدائي	100%	50	ذكر	النوع
16%	8	متوسط				
50%	25	ثانوي			أنثى	
22%	11	جامعي				
8%	4	اقل من 5 سنوات	16%	8	اقل من 25 سنة	السن
48%	24	من 5 إلى 15 سنة	26%	13	من 25 إلى 35 سنة	
44%	22	أكثر من 15 سنة	58%	29	أكبر من 35 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج الإحصائي Spss v23

يتضح لنا من الجدول رقم (3) أن أفراد عينة البحث كلهم ذكور وهذا لطبيعة العمل التقني الذي يفرض على العاملين في هذا الاختصاص المخرجات الميدانية من متابعة الكوابل وتصليح الأعطال الهاتفية وتثبيت الخطوط الهاتفية الجديدة، ولطبيعة المجتمع الذي يتميز بالحفاضة ولا يجذب عمل المرأة خصوصاً في الشركات والمؤسسات الاقتصادية.

الفئة العمرية الأكبر من (35) سنة تحصلت على أعلى نسبة والمقدرة ب: (58%) وهذا إن دل على شيء، إنما يدل على أن أغلب العاملين في الفرق التقنية هم في مقتبس العمر وفي مرحلة الشباب، أين يكمن العطاء والبذل وان الشركة قامت بتوظيف يد عاملة جديدة نتيجة الانفصال عن المؤسسة الأم سنة 2003م، لتليها الفئة العمرية من (25 إلى 35) سنة بنسبة تقدر ب: (26%) وتدل هذه النسبة على أن الشركة قامت باستقطاب أعوان وعمال جدد، وأنها تنتهج سياسة التوسع من خلال إنشاء نقاط بيع جديدة ومراكز إنتاج وصيانة تكون قريبة من زبائنها قصد زيادة عدد الزبائن، وضمان جودة ونوعية في الخدمة الهاتفية والانترنت، وهذا نتيجة الأهمية والمكانة التي أصبحت تحظى بها وسائل الاتصال في المجتمع الحالي، حيث أضحت الانترنت وشبكات الاتصال ضرورة في حياة الفرد والمجتمع، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من (25) سنة بنسبة (16%).

أغلب أعضاء الفرق والعاملين بالمصالح التقنية يملكون مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (50%)، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المراكز والذي يتطلب مستوى لا بأس به وهم يدرجون كأعوان تحكم، أما نسبة (22%) من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهم من الإطارات السامية والذين يقودون هذه الفرق ويشرفون على قيادتها فهم رؤساء الفرق التقنية وبعض الأعوان الذين أكملوا تعليمهم الجامعي، بينما نسبة (16%) من المبحوثين تتمتع بمؤهل علمي متوسط ويعتبرون كأعوان تحكم، أما نسبة (12%) من أفراد العينة فهم يحملون مؤهل علمي ابتدائي ويصنفون كأعوان منفذون.

إن أغلب أفراد العينة لهم اقدمية في المهنة تتراوح ما بين (5 إلى 15) سنة وذلك بنسبة مئوية تقدر ب: (48%)، ثم تليها نسبة (44%) من ذوي الأقدمية والتي تفوق (15) سنة، في حين بلغت نسبة (8%) من لهم اقدمية في العمل اقل من (5) سنوات .

8- عرض نتائج الدراسة

8-1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية على أداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بادرار. ومن خلال نتائج الجدول رقم (4)، نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان قد بلغ (0,541) عند مستوى دلالة اقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين وأن هناك علاقة بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل في شركة اتصالات الجزائر بادرار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل

المهارات القيادية				
معامل الارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة	الدلالة	
0,541	0.00	0.05	دالة	أداء فرق العمل

المصدر: من اعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج Spss V23

8-2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

نصت الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية على أداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بادرار.

الجدول رقم (5): يوضح الانحدار الخطي البسيط بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل

النموذج	معادل الانحدار		اختبار (T)	مستوى الدلالة (sig)	التفسير
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري			
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1.889	0.605	3.121	0.003	معنوية

المهارات القيادية	0.613	0.136	4.505	0.000	معنوية
عامل الارتباط (R)	0.545				
معامل التحديد (R ²)	0.297				

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج Spss V23

بالنظر إلى الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.545) بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة وموجبة مما يدل على أن الارتباط بينهما ارتباط متوسط، وتعتبر قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً لأن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة لدينا (0.05)، وبالتالي لا يمكن قبول الفرض الصفري والذي ينفي وجود العلاقة وقبول الفرض البديل الذي يقول أنه توجد علاقة تأثير للمهارات القيادية على أداء فرق العمل، ونسبة التأكد من صحة هذه النتيجة هو (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ (0.297)، وهذا يعني أن المهارات القيادية يفسر ما قيمته (29.7%) من الأداء، في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى.

وتتجلى لنا معادلة نموذج انحدار المهارات القيادية على أداء فرق العمل تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{أداء فرق العمل} = 0.613 \times \text{المهارات القيادية} + 1.889$$

8-2-1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بادرار.

الجدول رقم (6): يوضح الانحدار الخطي البسيط بين المهارات الإنسانية وأداء فرق العمل

النموذج	معادل الانحدار		اختبار (T)	مستوى الدلالة (sig)	التفسير
	المعاملات (B)	الخطأ المعياري			
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	3.599	0.540	6.664	.000	معنوية
المهارات الإنسانية	0.226	0.121	1.879	.066	غير معنوية
عامل الارتباط (R)	0.262				
معامل التحديد (R ²)	0.068				

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج Spss V23

من الجدول رقم (6) يتبين لنا أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.066) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة لدينا (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الصفري والذي ينص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الإنسانية على أداء فرق العمل، ويمكن تفسير عدمية هذا الأثر إلى نقص المهارات الإنسانية لدى قادة الفرق أو عدم استيعاب عينة الباحثين لهذه المهارات.

8-2-2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نصت الفرضية على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات التنظيمية على أداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بأدزار.

الجدول رقم (7): يوضح الانحدار الخطي البسيط بين المهارات التنظيمية وأداء فرق العمل

التفسير	مستوى الدلالة (sig)	اختبار (T)	معادل الانحدار		
			المعاملات (B)	الخطأ المعياري	
معنوية	0.000	4.065	1.910	0.470	الثابت (باقي العوامل الاخرى)
معنوية	0.000	5.760	0.613	0.106	المهارات التنظيمية
			0.639		عامل الارتباط (R)
			0.409		معامل التحديد (R ²)

المصدر: من اعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج Spss V23

من خلال بيانات الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.592) بين المهارات التنظيمية وأداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة وموجبة، مما يدل على أن الارتباط بينهما ارتباط متوسط، وتعتبر قيمة معامل الارتباط دالة إحصائية لان قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة لدينا (0.05)، وبالتالي رفض الفرض الصفري والذي ينفي وجود العلاقة وقبول الفرض البديل والذي يقول انه توجد علاقة تأثير للمهارات التنظيمية على أداء فرق العمل، وتفسر هذه العلاقة بان القادة يعملون على تبسيط إجراءات العمل وتنظيمه والعمل على خلق ثقة تنظيمية في الفريق وإشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات المهمة وتحفيزهم من خلال الاستماع إليهم الأخذ بأرائهم وأفكارهم وهذا ما يشعرهم بأهميتهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء، غير أن هذه المهارات تبقى ناقصة وتحتاج إلى تنمية وتفعيل من اجل زياد أثرها على أداء الفريق.

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ (0.409)، ويعني هذا أن المهارات التنظيمية يفسر ما قيمته (40.9%) من أداء فرق العمل، في حين تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى.

وتتجلى لنا معادلة نموذج انحدار المهارات التنظيمية على أداء فرق العمل تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{أداء فرق العمل} = 0.613 \times \text{المهارات التنظيمية} + 1.910$$

8-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نصت الفرضية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد العينة لتأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

الجدول رقم (8): يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
العمر	بين المجموعات	0.044	2	0.028	0.572	0.568
	داخل المجموعات	1.800	47	0.038		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.032	3	0.011	273.0	0.844
	داخل المجموعات	1.811	46	0.039		
الخبرة	بين المجموعات	0.328	3	0.109	3.323	0.028
	داخل المجموعات	1.515	46	0.033		

المصدر: من اعداد الباحثين وفق مخرجات البرنامج Spss V23

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) بأن قيم مستوى الدلالة للمتغيرين (العمر، المستوى الدراسي) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة ($\text{sig}=0.05$)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة المدروسة حول المهارات القيادية السائدة لقادة الفرق التقنية في شركة اتصالات الجزائر والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: العمر، المستوى التعليمي.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى المهارات القيادية وأداء فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الخبرة.

9- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

لقد أظهرت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل التقنية لشركة اتصالات الجزائر بادار، كما تبين بأن معامل الارتباط سبيرمان بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل كان دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ (0.54) وهي قيمة موجبة وتدل على علاقة ارتباط متوسطة، كما كانت علاقة الارتباط بين المهارات الإنسانية وأداء فرق العمل ضعيفة وغير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان للمهارات الإنسانية (0.26) وقيمة ($\text{sig}=0.66$) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي تعتبر هذه العلاقة غير دالة إحصائياً، كما أوضحت الدراسة بأن علاقة الارتباط بين المهارات التنظيمية وأداء الفرق كانت متوسطة ودالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت قيمة معامل الارتباط (0.59) وهي قيمة موجبة وتدل على علاقة طردية.

وبما العلاقة بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل هي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية فهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة القادة للمهارات القيادية كما أثرت هذه الممارسات وزادت في أداء فرق العمل، ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بالمهارات القيادية وتعزيزها في الشركة. كما بينت لنا الدراسة الميدانية بأن قادة الفرق لا يمارسون المهارات الإنسانية في قيادتهم لفرق عملهم إلا بنسبة ضئيلة يكاد لا يكون لها أثر في أداء الفريق وهذا ما يفسره نقص الثقة

التي تسود الفريق والعلاقات المبنية على الجانب المهني أكثر منها على الجانب الإنساني وإن بعض القادة يفتقدون لحسن المعاملة وأساليب التحفيز الإيجابي والتي تزيد في الأداء، كما أن المشاركة الجماعية في الحوار والأداء ناقصة فهي تحتاج إلى اتصالات تكون فعالة من خلال بناء ثقة تنظيمية من خلال تقبل الأفكار وتبادل المعلومات والتفاعل الإيجابي المبني على الثقة المتبادلة، هذا كله من شأنه أن يعزز روح المشاركة بين الأعضاء ويسهم في تكوين علاقة فعالة بين القادة ومروّسهم تكون ذات اثر على الأداء حيث يتطلب العمل القيادي مهارات عالية، وهذا ما أكدته النتائج التي توصلت إليها دراسة عبد اللطيف صيتي ورميلة لعمور (2016) أن طبيعة العمل القيادي يتطلب مهارات عالية من أجل التأثير الإيجابي.

أما فيما يخص المهارة التنظيمية فقد كشفت لنا الدراسة بأن هناك اثر لممارسة القادة للمهارات التنظيمية على أداء الفرق في المؤسسة محل الدراسة أثناء القيام بالأعمال، وإن هذه المهارة هي المسيطرة في الفرق محل الدراسة مما ساهم في تحسين ورفع الأداء، ويتجلى ذلك في الاهتمام بالعمل وطرق انجازه وإجراءاته وأساليبه التنظيمية من خلال تبسيط المهام وتقسيم العمل بين أعضاء الفريق حسب القدرة والكفاءة والمراقبة المستمرة والمنتظمة للعمل وقياس الأداء من خلال تحديد أهداف فردية لكل عضو والعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي للفريق عن طريق التدريب المستمر وتطوير القدرات مما ينعكس على الأداء. وهذا ما يتفق مع دراسة عبد اللطيف صيتي ورميلة لعمور (2019) بأن هنالك ممارسة للمهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد العينة لأثر المهارات القيادية على أداء فرق العمل العمل تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المستوى الدراسي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى المهارات القيادية وأداء فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الخبرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% واتفقت في هذه النتيجة مع دراسة فايز علي الأسود و حسين سليم الشاعر (2020).

خاتمة:

في ضوء تحليل البيانات والهدف الرئيسي للدراسة وهو معرفة اثر المهارات القيادية على تحسين أداء فرق العمل التقنية في شركة اتصالات الجزائر بادرار توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية،
- درجة ممارسة المهارات القيادية بأبعادها لدى قادة الفرق التقنية كانت بنسبة مقبولة،
- هناك تباين وتفاوت في تأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل، حيث كان لبعد المهارات التنظيمية الأثر الأكبر في أداء الفرق، بينما كان هنالك غياب شبه كلي لتأثير المهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية،
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أداء عينة الدراسة حول جميع مجالات الاستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة حول جميع مجالات الاستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).
- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يتبين ضرورة تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة القيام بتدريبات لفائدة قادة الفرق من اجل تنمية مهاراتهم أكثر وتطوير قدراتهم وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء فرق عملهم وأداء الشركة بشكل عام،
- تنمية المهارة الإنسانية لقادة الفرق من شأنه أن يشجعهم و يزيد من الثقة التنظيمية في الفريق ويزرع في نفوس الأعضاء حب العمل ، ويولد لديهم الرغبة في التطوير وتحسين الأداء،
- على القادة امتلاك الصفات التي تؤهلهم للعمل القيادي وتساعدتهم على تحسين أداء فرق عملهم،
- الاهتمام أكثر بمهارات الاتصال والتحفيز ودعم العمل الجماعي لما لهذه المهارات من اثر ايجابي على الأداء الوظيفي،
- ضرورة تنويع المهارات القيادية وتنمية وتفعيل المهارات الأكثر اثر على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

1. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
2. Sohmen Victor, Leadership and Teamwork Two Side of the Same Coin, Journal of Information Technology and Economique Development, united kingdom, volume(4),issue(2), 2013, p 1-18.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2004، 1.
4. خيضر كاظم حمود ووروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
5. وائل رفيق رضوان وعاشور احمد عمري، المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مصر، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد(74)، العدد(74)، 2020، صص 1131-1176.
6. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يوم 08-09 مارس 2005، الجزائر.
7. حسين ليث سعد الله وريم الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافدين، العراق، المجلد(31)، العدد(93)، 2009، صص 181-201.
8. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2010، 1.
9. احمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

10. عالية بنت إبراهيم طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2016.
11. عزيزة عبد الله طيب ونورة محيا العتيبي، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية بمحافظه المذنب، مجلة العلوم والتربية، مصر، المجلد (1)، العدد (2)، افريل 2016، ص 387-437
12. Shah Mujahid Uddin & Jahan Ferdous, Exploring the challenges of organizational leadership and management, journal of ELT and education, Bangladesh, volume (3), issue (2), 2020, p 44-50.
13. فايز علي الأسود وعلي حسين الشاعر، درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظه غزة من وجهة نظر العاملين، مجلة أفكار وآفاق، الجزائر، المجلد (8)، العدد (2)، 2020، ص 155-175.
14. عبد اللطيف صيتي ورميلة لعمور، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، المجلد (9)، العدد (2)، 2019، ص 261-276.
15. ساز عباس ناصر وسحاب عايد العجيلي، مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في الإرشاد الزراعي في محافظة كركوك، العراق، مجلة جامعة تكريت للعلوم والزراعة، المجلد (16)، العدد (1)، 2016، ص 219-232.

الهوامش:

- (1) - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2009، ص 138.
- (2) - Sohmen, Victor, Leadership and Teamwork Two Side of the Same Coin, Journal of Information Technology and Economique Development, united kingdom, volume 4, issue (2), 2013, p4.
- (3) - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2004، ص 193.
- (4) - خضير كاظم حمود ووروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2010، ص 147.
- (5) - وائل رفيق رضوان وعاشور احمد عمري، المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مصر، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد (74)، العدد (74)، 2020، ص 1141.
- (6) - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يوم 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 10.
- (7) - حسين ليث سعد الله وريم الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة الرافيدين، العراق، المجلد (31)، العدد (93)، 2009، ص 190.
- (8) - فائق عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2010، ص 102-103.
- (9) - احمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 75.
- (10) - عالية بنت إبراهيم طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 2016، ص 16.
- (11) - عزيزة عبد الله طيب ونورة محيا العتيبي، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية بمحافظه المذنب، مجلة العلوم والتربية، مصر، المجلد (1)، العدد (2)، ابريل 2016، ص 396.
- (12) - Shah Mujahid Uddin & Jahan Ferdous, Exploring the challenges of organizational leadership and management, journal of ELT and education, Bangladesh, volume (3), issue (2), 2020, p46.