

الفصل الأول

1.1 المقدمة: -

يعيش السودان مرحلة من التطور والإنطلاق التي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاته وأدى هذا التطور والتقدم الى إتساع نطاق عمل الدولة والنمو المطرد في كافة نشاطاتها التي امتدت الى ميادين وقطاعات متعددة كالصناعة والتجارة والتعليم والتشييد وغيرها ومن هنا وصفت الدولة الحديثة بأنها دولة الإدارة او دولة التنمية التي تسعى جاهدة من أجل تحقيق رفاهية المواطنين في شتى المجالات.

وقد فرض ذلك على الإدارة في الدولة الحديثة أن تكون قوية ومتقدمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي اوجدها التطور حتى أصبح التقدم الإداري من المؤشرات التي تدل على تقدم الدولة وتطورها مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى إداره قوية ومرنة وناجحة قادرة على مواجهة هذه التحديات، كما انها بحاجة الى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة والعلم والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج الى أن تقاد (To be Lead) اكثر من أن تدار (Administered) لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسية اصبحت الزم لتحقيق إستجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الإتصالات الروتينية التي يتبعها القادة والرؤساء.

وساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي أيضاً في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالشركات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنميته والإهتمام به لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى الأفراد، ومن هنا سعت العديد من الشركات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، فالعمل الجماعي يعتمد على مجموعة من السلوكيات البسيطة من الناحية النظرية ولكنها صعبة للغاية من الناحية التطبيقية،

فالنجاح يأتي في تلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعتها البشرية الذاتية التي تفسد فرق العمل وتولد صراعات وخلافات داخل أعضاء الفريق.

وهنا نجد أن القيادة تلعب دوراً حيوياً وهاماً في حياة الشركات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم وتدريبهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين.

لذا فإن من الأهمية معرفة كيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف الشركة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها الشركات على مثيلاتها.

2.1 مشكلة البحث:

مشكلة البحث تكمن في التراجع الملحوظ وضعف الأداء في صناعة التشييد في الآونة الأخيرة، كما أن هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للإهتمام بالكوادر البشرية وأهمية الأخذ بمنهجية فرق العمل .

3.1 فروض البحث:

1. إن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المشاريع هو الأسلوب الديمقراطي.
2. للقيادة دور رئيسي في تشجيع فريق العمل على الابداع وتسوية الصراعات والتخطيط داخل الشركة.
3. تؤثر مهارات القيادة في بناء فرق عمل ناجحة من خلال تجاوب القيادة مع فريق العمل ومحاولة الرقي به نحو الأفضل لتحقيق أهداف الشركة.

4.1 أهداف البحث:

1. التعرف على مفهوم القيادة الحديثة واهم المهارات القيادية الواجب توافرها في مدير المشروع.
2. التعرف على مفهوم فرق العمل وكيف يتم بناء فرق العمل الناجحة.
3. التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً في مشاريع التشييد.

4. أثر القيادة في بناء فرق العمل.

5. الكشف عن مهارات القيادة وكيف يمكن أن يكون لها دور أو أثر على بناء فرق العمل الناجحة في مشاريع التشييد.

5.1 منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على الوصف التحليلي الإحصائي SPSS.

6.1 أساليب جمع البيانات:

القسم النظري: تم الإعتماد على ماتوفر من كتب ورسائل جامعية وأوراق علمية ومقالات نظرية والشبكة العنكبوتية حول موضوع البحث.

الدراسة الميدانية: تم الإعتماد في الدراسة التطبيقية على الدراسة الميدانية من خلال الإستبانة والمقابلات الشخصية وإجراء التحليل الإحصائي لإجراء الحسابات والجداول التكرارية والأشكال البيانية لإختيار صحة الفروض من خلال إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

7.1 حدود البحث :

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركات التشييد التي تعمل في القطاعين العام والخاص بولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية في الفترة من 2015-2016

8.1 مجتمع البحث :

العاملين في قطاع التشييد (مهندسين ،اسشاريين، مقاوليين)

9.1 هيكل البحث:

إحتوى البحث على أربعة فصول، حيث اشتمل الفصل الأول على (المقدمة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، منهجية البحث، أساليب جمع البيانات، حدود، مجتمع البحث وهيكله البحث)، كما احتوى الفصل الثاني على ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول مفهوم القيادة الإدارية،

كما تناول البحث **المبحث الثاني** مفهوم فرق العمل، كذلك تناول **المبحث الثالث** صناعة التشييد والدراسات السابقة.

أيضاً احتوى **الفصل الثالث** إجراءات البحث وتحليل النتائج ومناقشتها حيث اشتمل على مبحثين **المبحث الأول** على الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية، **والمبحث الثاني** إشتمل على تحليل البيانات وتفسير النتائج).

وأخيراً **الفصل الرابع** إشتمل على (النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع).

الفصل الثاني

مفهوم القيادة

1.1.2 مقدمة:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات التأثير الكبير في حركة المجموعات العاملة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ولا شك أن جوهر العملية القيادية (LEADERSHIP PROCESS) يكمن في قدرات الفرد الشخصية التي يستطيع أن يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد القيادي قدرة التأثير على الآخرين من خلال مسؤوليته كقائد للمجموعة التابعة (FOLLOWERS)، أو المرؤوسين (SUBORDINATES)، ويتميز القائد عن سواه من أعضاء المجموعة العاملة، أو المؤسسة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك المقدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين .

2.1.2 مفهوم القيادة الإدارية:

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت بإهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات :

القيادة leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (نواف كنعان 1995-القيادة الإدارية)، ومن بين من عرف القيادة على النحو التالي:-

- كون (Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد (فريد محمد والمصري 1988-إدارة الأعمال).

- بينما روبرت ليفجستون (Robert Lvingston) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات (هاني عبدالرحمن صالح الطويل، 1999-الإدارة مفاهيم وآفاق).
- ويعرفها ليكرت (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (Likert.Rensis 1961-New Patterns of Management).

3.1.2 وظائف القيادة الإدارية :

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

- أ. **التخطيط** : ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ب. **التنظيم** : ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ....
- ج. **التوجيه** : ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- د. **الرقابة** : وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الأعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية. (فوزي حبيش 1991-الإدارة العامة والتنظيم الإداري) .

4.1.2 أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها

واستمراريتها، كان لازماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات. (بوهزة محمد ورفيق مرزوقي 2009-القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري).

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

- أ. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- ب. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- ج. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- د. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- هـ. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- و. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (مدني عبدالقادر علاقي 1985-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)

5.1.2 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً واهم هذه العوامل :-

- أ. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- ب. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
- ج. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- د. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (طلال عبدالمك 2004- الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)

6.1.2 القيادة والإدارة:

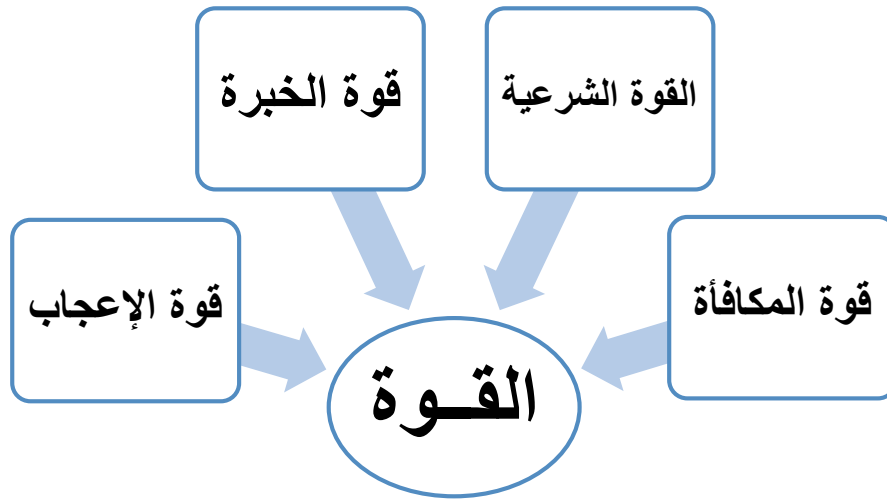
تختلف القيادة اختلافاً جوهرياً عن الإدارة؛ فالإدارة تركز على الأشياء والهيكل والنظم والسياسات، بينما تركز القيادة على البشر، ولذلك نجد أن الأساس في القيادة هو العلاقات بين القائد والتابعين، وبدون تابعين لا يوجد قيادة - وقد يطلق على شخص قائد سواء كان ذلك من متطلبات المنصب أو بالتعيين وبالرغم من ذلك فهو ليس بقائد. فيمكن أن نقول قائد كتيبة أو قائد فصيلة ولكن ذلك لقب المنصب. أما القيادة كما نعنيها فهي عملية أي طريقة تفكير وسلوك وليست منصب كما أنها ليست خصائص (د.سيد الهواري-القادة صناع التغيير)، الجدول (1-2) يوضح الفرق بين الإدارة والقيادة.

جدول (1.2) الفرق بين القيادة والإدارة

م	المدير	القائد
1	يركز المدير على الهيكل والنظم والسياسات والإجراءات وهي طريقته في ضبط الأمور.	يركز القائد على شحذ الهمم وإطلاق الطاقات الكامنة وتسخير البشر.
2	يدعم المدير الهيكل والنظم والسياسات والإجراءات بالتفتيش لضمان انضباط الأمور.	يدعم القائد طريقته في شحذ الهمم بالثقة في الناس وتشجيعهم وربما قبول أخطائهم.
3	يتساءل المدير - نظراً لاهتمامه بالأجل القصير - بكيف ومتى.	يتساءل القائد - نظراً لاهتمامه بالأجل الطويل والبشر - بماذا ولماذا.
4	المدير يسترشد في قراراته بالمعلومات والحسابات الدقيقة والأرقام وهي المصادر التي يتعلم منها.	بينما يعتمد القائد في حساباته على مشاعره وأحاسيسه الداخلية تلك التي يمكن التعلم منها.
5	يختار المدير تابعيه على أساس معايير كفاءتهم لكي تتفق مع متطلبات مناصبهم وربما من خلال وصف للوظائف.	يختار القائد تابعيه على أساس شخصيتهم ورؤيتهم المستقبلية وقيمهم وقناعاتهم الذاتية وإمكانياتهم الكامنة.
6	يستخدم المدير في توجيهه مرؤوسيه معايير العقاب والثواب لكي يضمن تحقيق الأهداف.	أما القائد فهو يستشير المرؤوسين ويشحذ همهم ويلهمهم ويصمم أدوارهم ويتقبل المخاطرة المحسوبة في ذلك.
7	علاقة المدير بمرؤوسيه علاقة تبادلية بمعنى أنه يتبادل معهم المعلومات والأفكار.	علاقة القائد بتابعيه علاقة تطويرية "تغييرية" فهو يحاول أن يحصل على التزامهم بالاعتناق.
8	المدير موجه بالبرامج والإجراءات والنظم.	أما القائد فهو موجه بالناس والمفاهيم والأفكار .. إلخ.
9	يعطي المدير قيمة كبيرة للأصول المادية والمالية والتكنولوجية.	أما القائد فيعطي قيمة كبيرة للناس والأفكار والرؤى؛ فهم أصوله الحقيقية.
10	يُعرّف المدير النجاح على أنه الاستقرار والاتساق والمحافظة على الجودة والكفاءة في استخدام الموارد.	أما القائد فيُعرّف النجاح على أنه التزام التابعين والثقة المتبادلة نحو رؤية مشتركة.
11	معظم وقت المدير في التخطيط والتنظيم والمتابعة ومهارته هنا في إحكام الخطط والبرامج والاختصاصات .. إلخ.	معظم وقت القائد في توجيه الناس: في الكلام والإنصات. ومهارته هنا في الاتصال والإنصات النشيط.

7.1.2 مصادر قوة القيادة:

القيادة لها مصادر قوة أو أدوات تأثير، يمكن للقائد أن يعتمد عليها لإحداث وتحقيق التأثير المناسب والفعال على مرؤوسيه، وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم، ولقد تم تحديد أربعة مصادر لهذه القوة الوظيفية (أنظر شكل 1.2).



شكل (1.2) يوضح مصادر القوة الوظيفية

أ. قوة المكافأة والعقاب:

تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية، أي من خلال سلطته في منح المكافآت الإيجابية في شكل مادي أو معنوي، وتزداد القدرة كلما زادت قمة الثواب المتوقع، فهي إذن تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط من خلال منح الحوافز من قبل القائد والتي يعبر بها عن تقديره واعترافه بأدائهم، ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم بشكل يساعد على تحقيق الهدف المسطر.

أما العقاب فيستند إلى الخوف من القائد، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه و تقيده بأوامر وتوجيهات قائده يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبة، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون

نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد، وهو التأثير القائم بالاعتماد على أدوات من الضغط و التهديد و العقاب.

ب. القوة الشرعية:

هذا النوع من القوة يستند إلى المنصب، الوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة.

ج. قوة الخبرة:

تستند إلى المعرفة والخبرة والقدرة الإدارية والسلوكية التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد احترام المرؤوسين وامتثالهم له ويزيد كذلك من احترام نظرائه له أي في هذه الحالة التأثير يكون بناء على الخبرة و المهارة على المعلومات التي يملكها، فهنا إذن استخدام القائد لأدوات العقاب واستثارة الخوف يحدث استجابة مختلفة لدى المرؤوسين عن الناتجة من منح المكافأة وما يعاب عن العقاب في أنه يكبح الإبداع لدى المرؤوسين.

د. قوة الإعجاب:

تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية قائدهم، بسبب إعجابهم وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص فهو ذو شخصية مرنة يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات وشخصيات مختلفة ، مدرك أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم وكل هذا يجعل المرؤوسين يحترمونه ، فالتأثير يكون من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع ،أي يكون مصدر التأثير هو ناتج الإعجاب بالشخصية التي تؤدي إلى التقدير لهذا القائد وهناك مصادر أخرى للتأثير حسب (علاء محمد سيد قنديل) كما يلي:

أ. التأثير النابع من الإحترام:

يعد من الوسائل الهامة للتأثير وكسب المرؤوسين وهذا الاحترام يعود لعدة عوامل وهي:

- المركز الوظيفي.
- الخبرة.
- الأقدمية في الوظيفة.
- كبر السن.

كل العوامل السالفة الذكر تساهم في اكتساب القائد احترام مرؤوسيه وبالتالي يسهل كسبهم والتأثير فيهم.

ب. التأثير القائم على الإقناع

هو استمالة وإقناع الفرد بالسلوك المطلوب بأنه الأفضل.

8.1.2 مهارات القيادة الإدارية:

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، مما يجعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك، وهذه المهارات تكمن في:

أولاً: المهارات الفنية:

تتمثل في إتقان العامل لعمله، وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية مايلي :

أ. القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

ب. الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

ج. الفهم الجيد للأمور: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

د. المهارة اللغوية: وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ثانياً : المهارات الإنسانية

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ونجد ضمن هذه المهارات ما يلي:

أ. **مهارة الاتصال:** أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين .

ب. **مهارة بناء فريق العمل:** يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على انجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة .

ج. **مهارة تحفيز العاملين:** وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية .

ثالثاً : مهارات ذاتية

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، ونجد من بين هذه الخصائص ما يلي:

- أ. **الخصائص الجسمية:** وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل :
 - التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.
 - سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.
 - المظهر المتناسق.

ب. **الخصائص العقلية :**والقدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة كذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين والتغيير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.

ج. **المبادرة:** وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين، والشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع وكذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد.

د. **الإبداع:** وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة.

هـ. **ضبط النفس**: والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالا للتفاهم والتحكم في عواطفه.

يضيف (عدي عطا حمادي) ضمن هذا النوع ما يلي:

أ. **التمكين**: وهو مشاركة القائد العاملين اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

ب. **الحدس والبديهية**: القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة.

ج. **الرؤيا**: وهي قدرة القائد على تصور مستقبل منظمته في وضع أفضل.

د. **التوفيق بين القيم**: وهي القدرة على فهم المبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة وقيم العاملين والتوازن بينهما.

رابعاً: المهارات التنظيمية

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود، بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاً وتندرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

أ. **مهارة اتخاذ القرار**: أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن المرؤوسين وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات والاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلاً بالتحفيز، التوظيف والتدريب.

ب. **مهارة حل المشاكل**: أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة وكذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها، وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل.

ج. **مهارة تفويض السلطة**: والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية، والقائد يحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة.

د. **مهارة إدارة الوقت:** وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو الأهداف وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت. لذلك تنظيم الوقت وحسن استغلاله يعد من أهم الأدوات المستخدمة للقيادة، ويتحقق النجاح بفضلله إذا ما استغل بالشكل الصحيح فوقت القائد ليس ملكه وإنما ملك للمرؤوسين والمؤسسة ككل.

هـ. **مهارة التفاوض:** إذ لابد على القائد الإداري أن يكون مفاوضا ناجحا سواء مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها، ويتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته، أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لكسب مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف.

و. **مهارة إدارة الأزمات:** الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تتسم بالخطورة كما أنها تهدد استمرارية ومكانة وسمعة المؤسسات وكل هذا يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية والمادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها.

ز. **مهارة إدارة ضغوط العمل:** يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق والقلق وغير ذلك، وكل هذا له تأثير سلبي على أدائهم ودور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط، مسبباتها والنتائج المترتبة عليها وكيفية التخلص منها، ومن جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضاً للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم وتعدد علاقاتهم وتنوعها مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع.

ح. **مهارة إدارة الاجتماعات:** الإجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد وهو الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب والتي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الاجتماع بشكل أفضل كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع وتحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه .

ط. مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى فقد تكون تغيير مثلاً في طريقة العمل أو تغيير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وهنا لابد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم له.

يتضح مما سبق أنه لابد من توفر مهارات للشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملاً فعالاً ومنه تحقيق الهدف المنشود وبالشكل المطلوب قد تكون إنسانية، فكرية تنظيمية وذاتية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة والتعامل مع مختلف الأطراف ومختلف المشاكل والضغط داخل المؤسسة.

9.1.2 أساليب القيادة:

لقد تم دراسة أساليب القيادة بواسطة العديد من الباحثين أمثال: فيدلر، برايمان، ليكرت، ريدن، بلاك، وموتن، وتم استنتاج عدة أساليب للقيادة، وهي: الأسلوب الأوتوقراطي (الاستبدادي)، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب المتساهل، الأسلوب المهتم بالإنتاجية، والأسلوب المهتم بالعاملين.

1/ الأوتوقراطي:

من أهم مظاهر الأسلوب الأوتوقراطي هو شيوع ظاهرة التسلط والهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه النشاطات الإدارية والفنية للعاملين، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس التفاهم الجماعي ويمارس القائد في هذا النوع درجة عالية من التدخل في شئون العاملين والتوجيه المركز مع تقليل مشاركة المعنيين في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة واتخاذ أغلب القرارات، وفي هذه الحالة يظل العاملون في جهل تام عن نوعية العمل الذي يقومون به وكذلك عن مستقبلهم، مما ينعكس على مستوى أدائهم، فوجود القائد في موقع العمل يرفع من مستوى الأداء وعدم وجوده يضعف الأداء وربما ينعدم تماماً.

2/ الأسلوب الديمقراطي:

يعتبر الأسلوب الديمقراطي في القيادة عكس الأسلوب الأوتوقراطي حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات. في ظل هذا النمط

القيادي تكون القرارات الصادرة من المدير الإداري نابعة من مشاركة الجماعة كحصىلة للعمل الجماعي وتبادل الأفكار، ووظيفة القائد الإداري في هذه الحالة هو إدارة المناقشة وإشراك جميع المعنيين في اتخاذ القرار مع مراقبة وترشيد هذه المناقشة وذلك بتوفر روح المحبة والتعاون، وبهذا لا يختلف الأداء سواء أكان القائد موجوداً أم لا.

3/ الأسلوب الديكتاتوري:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

4/ أسلوب القيادة المتساهلة:

يمنح أسلوب القيادة المتساهلة، أو ما يسمى أحياناً بقيادة عدم التدخل حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وصياغتها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم القائد في هذا الأسلوب بتقديم المعلومات اللازمة للأفراد أو الجماعة تاركاً لهم الحرية المطلقة في المناقشة واتخاذ القرارات، وأحياناً لا يطلب من القائد تقديم مقترحات أو تقديم أي عمل يقوم به الأفراد، ويعتبر مستوى الأداء في هذه الحالة منخفضاً لعدم وجود التنسيق المطلوب.

5/ الأسلوب المهمم بالإنجازية:

يركز هذا الأسلوب بشكل أساسي على كمية ونوعية إنجازات العاملين في موقع العمل دون الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية لهم، وقد ثبت نجاح هذا الأسلوب في مواقع معينة، كما ثبت فشله في مواقع أخرى.

6/ الأسلوب المهمم بالعاملين:

يهتم هذا الأسلوب القيادي بالجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين قبل أن يتم التركيز على إنتاجيتهم، ويحاول القائد في هذه الحالة معالجة مشاكل العاملين الشخصية إن وجدت والتقرب منهم وتحفيزهم للعمل من المدخل الاجتماعي.

10.1.2 نظريات القيادة:

1/ النظرية التقليدية :-

تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ. نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. (حسان ابراهيم، 2007م، ص 97)

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والاحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة (الشريف طلال، 2004 ص 61)

ب. نظريات السمات:

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدره على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدره الحسنه، والمهاره اللغويه والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدره على التكيف، مراعاته للعلاقات الانسانية، يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد حيث تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد (الشيخ سالم وآخرون 1998).

ج. نظرية التدريب:

يرتكز أساساً هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائداً من خلال التدريب تعرض مجموعة من الصفات الشخصية على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية

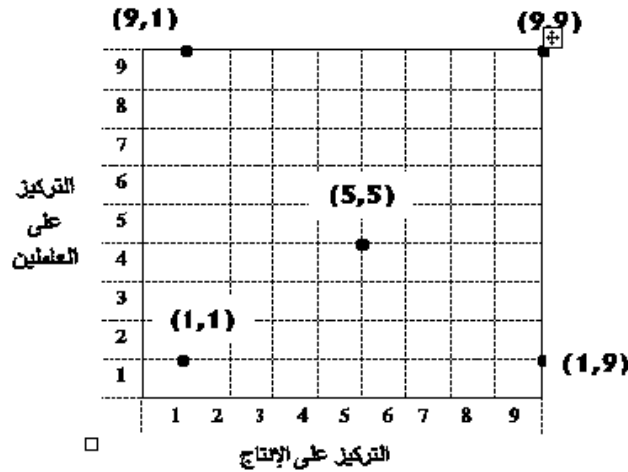
التي لا تتواجد فيه تعتبر من أقوى النظريات القديمة، وعلى الرغم من هذه الانتقادات المواجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بهاء. (الشيخ سالم وآخرون 1998).

2/ النظرية السلوكية: -

تنطلق النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة حيث تتسم القيادة بدرجة عالية من ديناميكية العلاقات بين فرد وبقية أعضاء الجماعة في بيئة أما (اجتماعية -اقتصادية -سياسية) فالمهم هو ليس الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها. فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد. (عالم أحمد، 1428هـ، 63ص)، تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ. نظرية الشبكة الإدارية :-

لقد صنف بليك وموتون (BLACK & MOUTON) الأسلوب القيادي إلى خمس مجموعات رئيسية اعتماداً على بعدين أساسيين هما: التركيز على الإنتاج والتركيز على العاملين، وقد عبر بليك وموتون عن هذه الأساليب بالأرقام التالية (1،1)، (9،1)، (1،9)، (5،5)، (9،9)، وهي منسوبة إلى البعد الأفقي، وهو الاهتمام بالإنتاج، والبعد الرأسي وهو التركيز على العاملين (شكل 2.2)، (عالم أحمد، 1428هـ، 63ص).



شكل (1.2) المصفوفة الإدارية لبليك وموتون

يلاحظ من هذه المصنوفة أن الأسلوب (1،1) لا يهتم كثيراً بكلا الأسلوبين، أي التركيز على الإنتاج والتركيز على العاملين، النتيجة المتوقعة لهذا الأسلوب الغير مجدي هو عدم تحقيق أهداف المؤسسة سواء أكانت بالنسبة للإنتاج أو بالنسبة للنواحي الاجتماعية للعاملين.

ويعبر النمط (1،9) عن التركيز بشكل كبير على الإنتاج دون الأخذ في الاعتبار العاملين الذين يقومون بعملية الإنتاج، ويهتم هذا الأسلوب باستخدام السلطة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المكلفين بها مع إحكام نظام الإشراف والمراقبة، ويتشابه هذا الأسلوب مع النظرية العلمية التي نادى بها تيلور في نظرية الإدارة العلمية.

أما بالنسبة للأسلوب القيادي (9،1) فهو يهتم بشكل أساسي بالقوى البشرية، ويعتني باحتياجاتهم، وحل مشاكلهم في العمل ومحاولة حل مشاكلهم الخاصة خارج العمل إن وجدت، وهذا يتم على حساب الاهتمام برفع مستوى الإنتاج وتطوير العمل.

ويعكس الأسلوب القيادي (5،5) التآرجح في اتباع نمط معين وواضح للقائد الإداري حيث يحاول أن يحقق التوازن بين كافة الأنماط المختلفة.

وأخيراً يعكس النمط (9،9) اهتمام القادة بشكل كبير وملحوظ بكلا البعدين التركيز على الإنتاج وفي نفس الوقت التركيز على الأيدي العاملة، فنجد القادة الإداريين في هذه الحالة يؤمنون بالعمل الجماعي واحترام مواعيد العمل وبذل أقصى الجهد في الإنتاج، وكذلك يعملون على إشباع الحاجات الإنسانية للعنصر البشري، ومشاركته في اختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد أكد بليك وموتون أن النمط (9،9) أكثر فعالية من الأنماط الأخرى، وقد أوصيا باتباعه إن أمكن ذلك.

ب. نظرية X-Y

تركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وسلوك القائد مع مرؤوسيه، حيث وضح أن نظريتي $y - x$ أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (x) القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته (حسين، 1999، 224ص).

جدول (2.2) سمات الأفراد حسب نظرية X-Y

نظرية X	نظرية Y
■ عدم حب العمل ■ نقص الطموح لديهم ■ عدم الرغبة في المسؤولية ■ ويفضل التحفيز المادي ■ الالتزام بالعمل نتيجة العقاب	■ يوفرون تحمل المسؤولية، ■ زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. ■ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل ■ الالتزام بالعمل نتيجة المكافأة ■ تفعيل الرقابة الذاتية

3/ النظرية الموقفية

تشير النظرية الموقفية الى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين (كنعان, 1982م. ص345) فلسفة النظرية أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم (الحربي, 1425هـ, 50ص) فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها (*الوقوف على قدرات وخبرات العاملين * تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها. *دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.) (زهران، 1984: 305)

أ. النظرية التفاعلية:

يطلق على هذه النظرية (التوافقية) تقوم هذه النظرية على فكرة القيادة عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية مزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة وعليه تتحدد خصائص النظرية التفاعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- السمات الشخصية للقائد

- العناصر المختلف للموقف

- أدراك متطلبات وخصائص الجماعة التي يقودها (الحربي, 1425هـ, 52ص)

ب. نظرية المسار او الهدف:

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التي التحفيز محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم. (كنعان, 1992م، ص 341) نجد انها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية يستخدمها القائد حسب هذه النظرية:

- التركيز وتوضيح على المهام ومتطلباتها.

- المشاركة المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين ("وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ") آل عمران-

159.

- الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

11.1.2 خصائص القائد الناجح :

أ. يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه

بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .

ب. يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .

ج. يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .

د. يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .

هـ. يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .

و. يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

ز. الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.

ح. الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .

ط. الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة
ي. الثقة بالآخرين.

ك. على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .

ل. يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .

م. يجب أن يتميز القائد بقوة الحس .

ن. يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .

س. القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .

ع. القادة يجب أن يكونوا استتباطيين .

ف. القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .

ص. القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

فرق العمل

1.2.2 المقدمة :

يوصف موضوع فريق العمل (Team Work) بأنه من المواضيع الإدارية المهمة إذ يؤدي فرق العمل دوراً أساسياً في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها فهو يمثل توجهاً حديثاً لموضوع المشاركة ووسيلة لتحسين الأداء وتحسين مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتقدير طاقاتهم وبالتالي ينعكس إيجابياً على الأداء وزيادة الإنتاجية.

وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصراً مكملاً للإدارة وذلك لأن الفرق توفر القيادة الضرورية لتحقيق الأهداف التي تضعها الشركة والمحافظة على تلك الأهداف، لذا يعد فريق العمل نموذجاً متقدماً وفعالاً للمشاركة في اتخاذ القرار فهو بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها (إيمان عسكر 2008-بناء فريق العمل:1).

2.2.2 نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر" ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في الشركات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة الشركات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجاًلاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون. (أحمد عبدالغني-بناء فرق العمل:ص2).

3.2.2 مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي - لاتعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها: " أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها " .

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها :

" تجمع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة .

ومن هنا يتضح ان مايميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة(أحمد عبدالغني-بناء فرق العمل:ص4).

4.2.2 مفهوم بناء فريق 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.

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

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. 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 (أحمد عبدالغني-بناء فرق العمل:ص5).

5.2.2 أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- أ. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ب. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ج. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- د. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- هـ. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- و. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ز. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ح. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ط. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة (أحمد عبدالغني-بناء فرق العمل:ص7).

6.2.2 مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- أ. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ب. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- ج. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- د. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- هـ. عدم وضوح المهام والعلاقات.
- و. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ز. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- ح. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- ط. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- ي. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات (أحمد عبدالغني-بناء فرق العمل:ص11).

7.2.2 فوائد إدارة وبناء فرق العمل :

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

أ. خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.

ب. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

ج. الحد من الصراعات.

د. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

هـ. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

و. استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

ز. تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

ح. التفويض الفعال من قبل المدراء.

ط. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

ي. زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من الشركات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

أ. 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

ب. 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.

ج. 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.

د. 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.

هـ. 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م — 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%)

عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

8.2.2 خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيره، وتكون منتقاه. وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- أ. أهداف واضحة ومحددة، وتفهّم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- ب. اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- ج. معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- د. توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- هـ. التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- و. مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- ز. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ح. ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- أ. المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ب. التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ج. المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- د. الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- هـ. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- و. الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ز. التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ح. الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:
- أ. اللارسمية.
- ب. وضوح المهام والأهداف.
- ج. التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- د. المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- هـ. القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- و. دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

9.2.2 أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

أ. درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

ب. الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

ج. نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

أ. فرق عمل الإدارة العليا.

ب. فرق العمل الوظيفية.

ج. فرق العمل المتعددة الوظائف.

د. دوائر مراقبة الجودة.

هـ. فرق العمل الموجهة ذاتياً.

و. فرق العمل المدارة ذاتياً.

ز. فرق العمل الافتراضية.

أولاً : فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

أ. تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

ب. اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

ج. تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

د. تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

ثانياً : فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في الشركات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

ثالثاً : فرق العمل متعددة الوظائف:

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحيد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في الشركات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

رابعاً : فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

خامساً : فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في الشركات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

سادساً : فرق العمل المداره ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- أ. تحديد مستويات الأداء.
- ب. وضع جداول العمل.
- ج. تحديد الموازنات المطلوبة.
- د. حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- هـ. تدريب العاملين على المهارات.
- و. اختيار الأعضاء الجدد.
- ز. الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

سابعاً : فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات الشركات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

أ. إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

ب. يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

ج. تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

د. إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

10.2.2 منهجية بناء فرق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

1/ التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوقة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقه الاختلافات البشرية الفردية.

2/ مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3/ مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

4/ مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

أ. تحديد الحاجة للفريق.

ب. تعيين قائد للفريق.

- ج. توضيح المهمة، والتوقعات.
- د. تشكيل الفريق.
- هـ. المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- و. تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ز. توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ح. المحافظة على الأداء الفعال.
- ط. الإنهاء والاحتفال.

11.2.2 أثر القيادة في بناء فرق العمل:

لقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير ، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في الشركات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات ، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفرق العمل ،ولكن يرجع ذلك ايضاً الى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء الشركات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل .

إسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الإتصالات بين أعضاء الفريق ،وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الأنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتترك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي اليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدیر إشراك أكبر عدد

ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية :

- أ. فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم .
- ب. حاجة الأفراد الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق .
- ج. حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط .
- د. كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق .
- هـ. الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- و. المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل .
- ز. جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .

- ح. يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
 - ط. الناس لا تنثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .
- إن شعار القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز وايضاً من أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتنتم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية .

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية :

- أ. ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أدائه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين .

ب. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التقدير لأفكار العاملين .

ج. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .

د. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .

هـ. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد .

12.2.2 معوقات بناء فرق العمل :

إن من أهم التحديات التي تواجه الشركات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي الشركات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في الشركات وإيضاحها على النحو التالي :

1. المعوقات التنظيمية :

أ. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز

على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد

عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .

ب. **التركيز على إنجاز العمل** : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

ج. **ضعف التفكير الإستراتيجي** : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .

د. **الهيكل التنظيمي** : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

هـ. . تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .

2. المعوقات الفردية :

أ. **معتقدات قائد الفريق :** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

ب. **المهارات :** هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

ج. **المكان :** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

د. **عدد أعضاء الفريق :** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

صناعة التشييد والدراسات السابقة

1.3.2 صناعة التشييد

تعتبر صناعة البناء والتشييد صناعة معقدة متباينة بدرجة عالية، كما أن العديد من العوامل تؤثر على أداء ونتائج مشاريعها، وحيث أن مشاريع البناء في عصرنا الحالي أصبحت أكثر حجماً وتعقيداً، فإن إدارتها ومواجهة تحدياتها أصبحت أكثر تعقيداً، كما أنها أصبحت العامل الأساسي في نجاح تلك المشاريع .

خلال الفترات الماضية تعرضت العديد من المشاريع الإنشائية إلى تجاوزات في الجداول الزمنية وتكاليف إضافية، كما واجهت عملية المقابلة الكثير من المعوقات التي أثرت في أداء المشاريع يمكن تلخيصها في الآتي :

(1) سوء تصميم وتفعيل عمليات الإستقطاب :

عمليات الإستقطاب تنحصر في توفير التقابل التام والتطابق بين كل مواصفات الوظيفة الشاغرة وبين مواصفات الفرد المتقدم لشغل هذه الوظيفة، وبالطبع كما هو الحال يعود سوء عملية الإستقطاب إلى عدد من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى فشل مثل هذه العملية إلى حد كبير والتي تنحصر في كل من نقص المعلومات الكافية والفكرة الواضحة عن طبيعة الوظائف الشاغرة، سوء إعداد الاختبارات من حيث المبالغة والتساهل والإنحياز وغيره، كما أن الإستعانة بالمصادر الخاطئة لتوريد العمالة يشكل جزء كبير من تلك العملية الهامة وكذلك الترشيح عن طريق الوساطة .

(2) العجز في تصميم وتفعيل عمليات وبرامج التدريب :

من الطبيعي أن كثيراً من العناصر البشرية في حاجة ماسة للخضوع إلى برنامج تدريبي لائق ويتلاءم مع طبيعة الوظيفة القائم عليها هذا البرنامج التدريبي ومن جانب آخر هنالك الكثير من العوامل التي تعتمد عليها نجاح عملية التدريب والتي تتمثل في مدى إعتراف إدارة المشروع بأهمية وفاعلية هذه البرامج التدريبية، إختيار الطريقة المناسبة لتفعيل عمليات التدريب، توفير كافة الموارد والمناخ اللازم لإجراء التدريب، مدى إستعداد المتدربين للخضوع إلى مثل هذه

البرامج، مدى قدرة المتدربين على الإستفادة من منهج عملية التدريب وكذلك الطاقة والإمكانات المالية بالشركة .

(3) نقص التوجيه الإداري :

لائحة العمل وما يوازيها من لائحة جزاءات تعتبر منهج وسياسة الشركة والتي تعمل بكل حرص لإلزام العاملين بكافة البنود والتعليمات التي تنص عليها لائحة العمل، نجد ان العديد من الشركات لا تعترف بسياسة التوجيه الإداري ما ينتج عنه الآتي :

- إرتفاع معدل الجزاءات التأديبية بأنواعها المختلفة والمتعددة وبالتالي ينتج عدم الإستقرار الوظيفي .

- عدم التخطيط السليم لكافة إجراءات العمل .

- سوء عمليات إدارة الأداء والتقييم الفني والإداري .

- عدم الإعتراف بتفعيل برامج الحوافز والأجور .

- وجود مخاطر إجتماعية والتي تنشأ بسبب التفرقة بين العاملين وعدم تحقيق العدل .

- نقص الخبرة الكافية عن فن الإدارة والتعامل مع العنصر البشري مما يولد المشاكل وغيره من الإضطرابات الداخلية .

- عدم توفير بيئة عمل مناسبة تعمل على إكساب العامل شعور الأمان .

وبشكل عام نجد أن المقدرة التقنية للمهندسين في تنفيذ المشاريع لا تحقق وحدها النجاح المستمر

للشركات إلا إذا رافقتها المقدرة الإدارية لإدارة القوى البشرية والتي تشكل اهم عنصر .

2.3.2 الدراسات السابقة

مقدمة:

القيادة الإدارية من الموضوعات الهامة ذات الأثر الكبير في توجيه وإرشاد الطاقات البشرية والمادية في كل القطاعات الخاصة والحكومية لترقية الأداء ورفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر لعمليات الشركة. قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية القيادة الإدارية، وتطبيقاتها كإحدى الوسائل الهامة لتحقيق الفاعلية والكفاءة للإفراد، وفي هذا الحيز نعرض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في نفس الإطار.

1. دراسة "Ahcom" (2006) بعنوان:

(Elements in A Model for Benchmarking Contractors Project Management Saudi Arabia)

أشارت الدراسة إلى وجود أكثر من (60) عاملاً لأسباب التأخير، وبالتالي زيادة الكلفة.

ووزعت هذه العوامل على ستة مجالات رئيسية وهذه المجالات هي:

أ. التخطيط بصورة مسبقة وبشكل جيد.

ب. الرقابة من قبل إدارة المشروع.

ج. التنسيق بين المقاول والأطراف الأخرى.

د. -لاتصال داخل فرق العمل.

هـ. التعليمات والأنظمة الحكومية السارية.

و. قدرة المقاول في الحصول على الأيدي العاملة الماهرة والمواد الجيدة في الوقت المناسب.

وخلصت الدراسة إلى أن قدرة المقاول على تشكيل فرق العمل من تخصصات مختلفة وبخبرات كافية، والعناية بالاتصال الفعال، هما من أهم أسباب إنجاز المشروع ضمن المدة المقررة هذا فضلاً عن أهمية التخطيط والرقابة والتي تقع مسؤولياتهما على مدير المشروع. ثم أوصت الدراسة بضرورة إجراء تعديلات على القوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية فيما يخص مجال الانشاءات، وكذلك بعدم إحالة

العطاء على المقاول صاحب أقل الأسعار إلا بعد التأكد من قدرته وأدائه في المشاريع السابقة، كما أوصت بضرورة إجراء تحقيق أكثر تفصيلاً لكل مجال من المجالات المنوة عنها سابقاً.

2. دراسة محمد نشوان الزاكي (2003م) بعنوان:

(القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء الخراطوم 2003):

تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتنفيذ دور القيادة الإدارية ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية .

وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أ. عدم ملائمة العمل لطموح و رغبات العاملين و تلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار .

ب. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تقشى المحسوبية والفساد الإداري و تجاهل و غياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات .

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع ، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية .

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع .

3. دراسة مصطفى الطيب أبو قناية 2002 بعنوان:

(مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها .

وخلصت الدراسة إلى تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي .

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية:

4. دراسة كل من Cheng and Dainty Moore (2003) بعنوان:

(Redefining Performance Measures of Construction Project Managers: An Empirical Evaluation

هدفت الدراسة إلى بحث معايير الأداء لتحديد أداء المديرين في بيئة مشاريع الإنشاءات المعاصرة، حيث يفترض وجود عدد من المتغيرات التي تؤثر على مخرجات عملية تنفيذ المشاريع ، والمتطلبات الواقعة على كاهل المديرين . وعملت الدراسة على تطوير سلوكيات إدارية تؤدي إلى تحسن نتائج المشاريع من خلال بحث آراء أعضاء فرق المشاريع وغيرهم من أصحاب المصالح. وتم تحليل تسعة معايير للأداء والتي يمكن من خلالها تقويم أداء المديرين . وأشارت نتائج الدراسة إلى تحديد معايير معينة للأداء المتميز ، والتي حددها المشاركون من وجهة نظرهم . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود (43 معياراً للأداء ، والتي تم إختصارها ضمن عشرة معايير للأداء المتميز) الإنجاز ، والنجاح ، والقدرة على إتخاذ القرار ، والقدرة على الفهم والتطبيق ، والعلاقات الخارجية ، والعمل بروح الفريق ،

والأمانة والصدق، ومهارات الاتصال، والتعلم والفهم والتطبيق، وكفاية الذات. (وبينت الدراسة أن الأداء لا يقاس بالطريقة التقليدية من حيث الأبعاد الثلاثة) وقت الانجاز ، الكلفة ، المواصفات الفنية (بقدر ما يكون عبر العلاقات المتداخلة لهذه الأبعاد ، مع ملاحظة أن الأداء الجيد للمشروع يعتمد وبصورة أساسية على قدرة مدير المشروع في البناء ، والتطوير ، والمحافظة على فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح الآخرين.

5. دراسة " Teo and Loosemore " (2001) بعنوان:

A Theory of Waste Behaviour in the Construction Industry

هدفت الى بحث إتجاهات مديري المواقع نحو سلوك العاملين في مواقع المشاريع من خلال التركيز على ثلاثة محاور هي الأفراد والجماعات والتنظيمات بقصد بيان أنماط السلوك غير المرغوب لكل منها والتي من شأنها تقليل فاعلية المنظمات الإنشائية وعدم تحقيق الأهداف المتفق عليها. وخلصت الدراسة إلى ضرورة استيعاب مديري المشاريع أهمية وسائل الإدراك والتعلم والاتجاهات والدوافع على المستوى الفردي، والاهتمام بكيفية الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض، وكيفية تنسيق النشاطات المختلفة داخل فرق العمل. كما أوصت بضرورة العناية بإعادة صميم العمل ليسهم بطريقة أكثر كفاءة في جعل شروط الأداء واضحة ومفهومة لدى العاملين. وأوصت كذلك باستخدام الحوافز المادية والمعنوية في سبيل جعل العاملين يبتعدون عن السلوك غير المرغوب، ويتطلب مثل هذا الأمر مساندة الإدارة العليا عن طريق تحسين طرق الاتصال وتطبيق سياسات التدريب الفعال.

6. التميز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

هدفت الدراسات السابقة الى:

4. التعرف على (60) عاملاً لأسباب التأخير، وبالتالي زيادة الكلفه.
5. التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وعلى الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهـم في صنع القرارات الإدارية.

6. التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

7. والتعرف على العوامل التي تؤدي إلى تأخير المشاريع وبالتالي زيادة التكلفة والزمن. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير السمات الايجابية للقيادات الإدارية ، والكشف عن مهارات القيادة وكيف يمكن أن يكون لها دور أو أثر على بناء فرق العمل الناجحة في مشاريع التشييد.

الفصل الثالث

إجراءات البحث وتحليل النتائج ومناقشتها منهجية البحث

1.1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي اتبعه الباحث وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وخصائص أفراد الدراسة أو العينة المستهدفة لجمع المعلومات والتأكد من صحتها وأساليب المعالجة التي استخدمت في تحليل البيانات.

2.1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية

لدراسة مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المذكورة في مقدمة الأطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وعبر عنها تعبير واضح يوصف خصائصها ويمكن التعبير عنها رقمياً لمعرفة مدى ارتباطها بالظواهر الأخرى ومن ثم الوصول لنتائج تساهم في فهم الواقع.

3.1.3 مجتمع الدراسة وعينته:

استهدفت هذه الدراسة جميع العاملين بقطاع التشييد في القطاعين الحكومي والخاص بولاية الخرطوم، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية، تم توزيع الإستمبيان على عينة عشوائية حجمها 50 فرداً حيث تم استرداد 39 إستمبانه، وبعد إجراء عملية الفحص والتتقيق الأولي للإستمبانات المستردة تم استبعاد عدد 7 إستمبانات لعدم إكتمال البيانات أو لوجود أخطاء فيها، وبذلك كان عدد الإستمبانات الداخلة في عملية التحليل 32 إستمبانه.

4.1.3 تصميم الإستمبيان:

بناءً على المنهج المتبع في البحث وعلى طبيعة البيانات تم استخدام أداة أكثر ملاءمة لتحقيق هدف هذه الدراسة وهي (الإستمبيان)، حيث قام الباحث ببناء إستمبيان آراء العاملين في القطاعين العام والخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل وذلك للتعرف على آراء العاملين بالقطاعين، مما يساهم في تحسين العمل بالمؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وأيضاً محاولة التعرف على الفروق في آراء

العاملين عن دور ومهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فرق العمل. ويتكون هذا الإستبيان من قسمين:

1/ القسم الأول: عبارة عن بيانات عامة للتعرف على عينة البحث من نوع القطاع الذي يعمل به، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المشروع وعدد المشاريع التي نفذت.

2/ القسم الثاني : اشتمل على محاور البحث الأساسية لتحقيق هدف الدراسة وهي كالاتي:

أ. التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً في مشاريع التشييد، ومعرفة مدى رضى العمال في مواقع التشييد عن أسلوب القائد الذي يمارسه.

ب. التعرف على مفهوم القيادة الحديثة واهم المهارات القيادية الواجب توافرها في مدير المشروع والتي تمكنه من مواجهة التحديات والتغلب عليها.

ج. التعرف على التأثيرات الإيجابية والسلبية التي قد تنتج عن أساليب القيادة ومحاولة وضع حلول.

د. الكشف عن مهارات القيادة وكيف يمكن أن يكون لها دور أو أثر على بناء فرق العمل الناجحة في مشاريع التشييد.

5.1.3 الدراسة الإستطلاعية للإستبيان:

تحكيم الإستبيان:

للتأكد من وضوح وترابط أسئلة الإستبيان قام الباحث بالإستعانة بعدد من المهندسين من ذوي الكفاءة والخبرة في مجالات البحث العلمي بتوجيه من الأستاذ المشرف للحكم على أداة البحث في صورتها الأولى ثم بعد تعديلها والتأكد من ملاءمتها ثم من بعد توزيعها.

أفادت آراء المحكمين بترتيب وتجميع محاور الإستبيان وتعديل بعض الأسئلة وإلغاء أخرى. تم توزيع أداة البحث على القطاعين الحكومي والخاص وبعدها تم جمع النتائج ثم معالجتها وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((Statistical Package of Social Science واختصارها (SPSS) ومن ثم مناقشتها.