



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
قسم / إدارة المشاريع

دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل بالتطبيق على مركز  
ذاتي للاستشارات النفسية بمدينة الرياض

**The role of the strategic leader in enhancing the  
effectiveness of work teams, applied to a self-  
contained psychological counseling center in  
the city of Riyadh.**

أسم الطالبة

نوال ادم

الرقم الجامعي

2021204944

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024 – الفصل الدراسي الثالث

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتجاز هذا العمل المتواضع.. أهدي عملي هذا إلى كل من كان لهم الفضل علي بعد  
الله سبحانه وتعالى.

إلى أمي وأبي.. وإلى أخوتي الذين كانوا عوناً وسنداً لي دائماً، إلى كل أفراد عائلتي الكريمة... وإلى  
زملائي وزميلاتي

وإلى المشرفين الذين شملتني مساندتهم ونصحهم.. ولكل من قدم لي يد العون، والدعم، والمساعدة،  
والمساندة.

أتوجه لكم بجزيل الامتنان فبفضلكم بعد الله تم إنجاز هذا العمل

## شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل أن وفقني لإتمام هذا العمل بفضل توجيهات المشرفين والأساتذة الكرام ومساعداتهم المخلصة ولا أجد ما يوفي حقهم من الشكر والامتنان، أسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء على ما قدموه من إحسان وتوفان في مساعدتي،

كما أرجو بإذن الله أن ينتفع من هذا البحث كل فرد طالب للعلم وأن يكون هذا العمل نافعاً للوطن وأفراد الوطن فهذا هو الهدف الذي سعيت إلى تحقيقه منذ البداية، وها أنا قد أنجزته بفضل الله وبتوجيه ومساندة اساتذتي الأعزاء الذين ارفع لهم أسمى آيات الامتنان والعرفان.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| 5  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 14 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 15 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 18 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 26 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 31 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 34 | 2.5. الخاتمة.....                                     |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 37 | ..... الفصل الثالث منهجية البحث.           |
| 38 | ..... ٣.١ المقدمة.                         |
| 39 | ..... ٣.٢ التعريفات الإجرائية.             |
| 40 | ..... ٣.٣ تصميم البحث.                     |
| 41 | ..... ٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات. |
| 42 | ..... ٣.٥ طرق جمع البيانات.                |
| 43 | ..... ٣.٦ أنواع البيانات.                  |
| 44 | ..... ٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات.      |
| 45 | ..... ٣.٨ الخاتمة.                         |
| 46 | ..... قائمة المراجع.                       |
| 47 | ..... الملاحق.                             |

جدول الاشكال:

| الصفحة | العنوان                                                                      | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 13     | نموذج البحث<br>المصدر: الطالب                                                | ١         |
| 22     | القيادة<br>المصدر: القيسي ٢٠١٥                                               | ٣         |
| 25     | الاختلاف بين القائد<br>التقليدي والقائد<br>الاستراتيجي<br>المصدر: شويحة ٢٠١٨ | ٤         |
| 42     | ملخص منهجية البحث<br>المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)                                   | 5         |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                            | رقم الجدول |
|------------|-----------------------------------------|------------|
| 43         | مجتمع الدراسة<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٤   | ١          |
| 43         | عينة البحث<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٤      | ٢          |
| 45         | المتغير المستقل<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٤ | ٣          |
| 45         | المتغير التابع<br>المصدر: الطالب، ٢٠٢٤  | ٤          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعد المنظمات مجتمعاً حيوياً يحدث فيه التفاعل بين الأشخاص، إذ يؤثر هذا التفاعل في موقف أعضاء فريق العمل وسلوكياتهم نظراً لما يمتلكه هؤلاء الأعضاء من إمكانيات وخبرات ومهارات تمكنهم من إحداث مثل هذا التفاعل، وتتخذ فرق الإدارة العليا قرارات استراتيجية تتعامل مع المستقبل طويل المدى للمؤسسة بأكملها، وتوصف هذه القرارات على أنها معقدة ونادرة وغير متكررة، لذلك مهم جداً وجود قائد استراتيجي لأن هنالك قرارات أكثر نجاحاً أو أقل نجاحاً لذلك تحتاج الى قائد يتمتع بأسلوب خاص للقيادة ولتعزيز فريق العمل . ( الطائي وآخرين، 2023 )

كما أن قيادات هذه المؤسسات تعد العنصر المحوري في تحقيق أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبين، ويفرض هذا على تلك القيادات توفير قدرات ومتطلبات خاصة؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار. (العتيبي، 2017 )

والقيادة الناجحة أساساً ضرورياً لأي تنظيم؛ فيبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله بإدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولى قيادتها؛ لذا فمن الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين الموصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، والمسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤكد تطور المؤسسة وتقدمها. (مسعود، 2013)

والجدير بالذكر أنه من المهم جداً وجود قائد استراتيجي مع فريق عمل مذهل يواجهون هدف ويكافحون من أجل تحقيقه، فسيكون هذا الفريق بمثابة محطة توليد لطاقات كامنة، لأن كل فرد فيه يقدم مساهمة فريدة من نوعها، ولهذا السبب نجد في الفريق الناجح أن الكل أكبر واعظم من الجزء . (السيد ، 2017 )

فالعمل ضمن الفريق من بين الأساليب المثلى لتقرير التزام العاملين وتنمية الروح المعنوية لدى أعضاء الفريق من خلال التعاون والرغبة في البقاء في المؤسسة والاستفادة من طاقات وقدرات ومهارات الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. ( فريده ، 2022 )

حيث تشجع القيادات على العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التي تكون في حدود مسؤولياتهم . ( السيد ، 2017 )

ولذلك فإن القيادات في إدارة المؤسسة يجب أن تكون قيادات استراتيجية قادرة على التخطيط الاستراتيجي في أثناء فترة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، وربما أهم ما تتميز به القيادات الاستراتيجية؛ أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية.

(2007 ,Chen&Lee)

ولقد اهتمت دراسات معظم فرق العمل في الخطة الاستراتيجية حول دراسات تشخيص الوضع الراهن واستشراف المستقبل وانطلاقاً من جودة الأداء المؤسسي والتطوير المستمر والتنمية المستدامة لتعزيز الشراكة المجتمعية محلياً وإقليمياً وعالمياً. ( السيد، 2017 )

وهذا ما نسعى له في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق رؤية 2030، ومع هذا التوجه تظل هناك أهمية لمراجعة الأهداف الاستراتيجية حتى تتناسب مع هذه المرحلة الجديدة، وإدخال رؤية 2030 ضمن رؤيتها ورسالتها ومؤشرات قياس أدائها، وتقييم مخرجاتها وعوائدها، من خلال القيام بعمليات متداخلة تتبناها القيادات عند وضع الأهداف، والبرامج، والمشاريع ، بربط مهامها، وهياكلها التنظيمية، وتقنياتها، وأنظمتها، ومواردها المالية والبشرية؛ بما يخدم تحقيق رؤية 2030 . ( الشملان وآخرين، 2017 )

ولقد كان جانب كبير من القيادة في الماضي يتسم بالانطواء والانعزال وعدم الاحتراف، كما أن جانباً كبيراً منها أيضاً في الوقت الحالي يتركز على الأهداف قصيرة المدى ويتسم بقدر كبير من عدم الثقة بالآخرين ومن ذلك يتضح أن القيادة قديماً وحديثاً تواجه قصوراً وثغرات ومن ثم فهذه الدراسة تسعى للبحث عن طرق وأساليب تساعد في التغلب على هذه الثغرات ومنها مدخل الإدارة الاستراتيجية. ( الهاللي وآخرين، 2008 )

ووفقاً للدراسات السابقة، هناك مجموعة من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار، ومن أهمها أن يعزز القادة علاقات العمل مع أعضاء الفريق من الإدارة العليا ذوي الأداء المرتفع، وأن يتجنبوا إقامة علاقات شخصية واجتماعية في بيئة العمل، وعلى الجانب الآخر ينبغي على القادة تقليل العلاقات مع الأعضاء ذوي الأداء المنخفض والذين يميلون إلى تكوين علاقات شخصية واجتماعية، حيث إن ذلك قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على نتائج القرارات الاستراتيجية (الطائي وآخرون، 2023).

وتهدف هذه الدراسة الحالية إلى بيان أثر العلاقة بين مهارات القائد الاستراتيجي وتعزيز فاعلية فريق العمل عن طريق عينة من فرق الإدارة العليا في مركز ذاتي للاستشارات النفسية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات تحديات أفرزتها متغيرات متنوعة في عالم سريع التغير، ولا شك أن نجاح إدارة المؤسسة في مواجهة هذه التغيرات يتوقف على نوعية الأسلوب المستخدم في الإدارة، وعلى الرغم من معرفة معظم الإدارات بهذه المعلومة إلا أنهم غالباً ما يهملون جانب مهارات القيادة الاستراتيجية التي يجب أن تتوفر في القائد، لذلك تنقسم فجوة الدراسة إلى مشكلة نظرية وفجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ضعف وعي المؤسسات بمدى أهمية القائد الاستراتيجي لرفع أداء العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف الإدارة
- ضعف التواصل بين القائد والإدارة وبين أعضاء فريق العمل مما يسبب عدم رضا الأعضاء عن وظائفهم وبالتالي تقل فاعلية الفريق.
- عدم التوازن بين السلوك التعاوني والتنافسي مما يساهم في خلق بيئة عمل مشحونة بالمشكلات.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- يحتاج التخطيط الاستراتيجي تكلفة عالية، ووقت كبير، وهذا ما يجعل معظم القادة لا يفضلون القيادة الاستراتيجية رغم فعاليتها في رفع مستوى فريق العمل.
- إهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.
- شكاوي العاملين أو الاضطرابات التي قد يحدثونها في المؤسسة تساهم في نشر الشائعات التي تتسبب في خفض روح الفريق.

ومشكلة الدراسة هي: ما هو دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة في ضوء التطورات العلمية والتقنية، والتنافس الواضح على مستوى العالم؛ لم يعد تطوير الأداء أمر تكميليًا؛ بل أصبح جزءًا أساسيًا من العمل، كما يذكر السلمي ( 1998 ) أن تحسين الأداء وتطويره اختياريًا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها؛ ولكنه أصبح شرطًا جوهريًا المكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها، كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف، وتنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في تبصير المسؤولين عن إدارة المؤسسة بالإدارة الاستراتيجية كمدخل إداري حديث.
- تحليل العلاقة بين فريق العمل ونوعية حياة العمل التي يمكن أن يخلقها لهم القائد الاستراتيجي.
- توضيح أهم فروقات وأبعاد السلوك التعاوني والتنافسي داخل فرق العمل.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تعزيز أهمية منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أو استقلالية في مجال عمله.
- إبراز أهمية متابعة الخطط الاستراتيجية وضرورة التنسيق بينها وبين المهام التشغيلية.
- إسقاط الضوء على مركز ذاتي للاستشارات النفسية لمعرفة مدى أهمية دور القائد و فريق العمل على جودة عمل المؤسسة .

## 1.4. أسئلة الدراسة

1. ما الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الاستراتيجي لتعزيز فاعلية فرق العمل؟
2. كيف يمكن للقائد الاستراتيجي توفير البيئة المناسبة لتعزيز التنسيق بين أعضاء فريق العمل؟
3. ما هي التحديات القيادية التي قد يواجهها القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل؟
4. ما هي الاستراتيجيات والأساليب القيادية الفعالة التي يمكن للقائد الاستراتيجي استخدامها لتحفيز أعضاء فريق العمل؟
5. ما دور التقنيات والأدوات الحديثة في تعزيز التواصل والتنسيق بين أعضاء فرق العمل تحت قيادة القائد الاستراتيجي؟

## 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام :** التعرف على دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل.

**الأهداف الفرعية:**

- 1- تحديد الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الاستراتيجي لتعزيز فاعلية فرق العمل.
- 2- تقييم إمكانية القائد الاستراتيجي في توفير البيئة المناسبة لتعزيز التنسيق بين أعضاء فريق العمل.
- 3- تحديد التحديات القيادية التي قد يواجهها القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل.
- 4- تحليل الاستراتيجيات والأساليب القيادية الفعالة التي يمكن للقائد الاستراتيجي استخدامها لتحفيز أعضاء فريق العمل.
- 5- تقييم دور التقنيات والأدوات الحديثة في تعزيز التواصل بين أعضاء فرق العمل تحت قيادة القائد الاستراتيجي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

**H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور القائد الاستراتيجي وتعزيز فاعلية فرق العمل.

**Ha-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإستراتيجي وتعزيز فاعلية فرق العمل.

**Hb-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إمكانية القائد الإستراتيجي في توفير البيئة المناسبة وتعزيز التنسيق بين أعضاء فريق العمل.

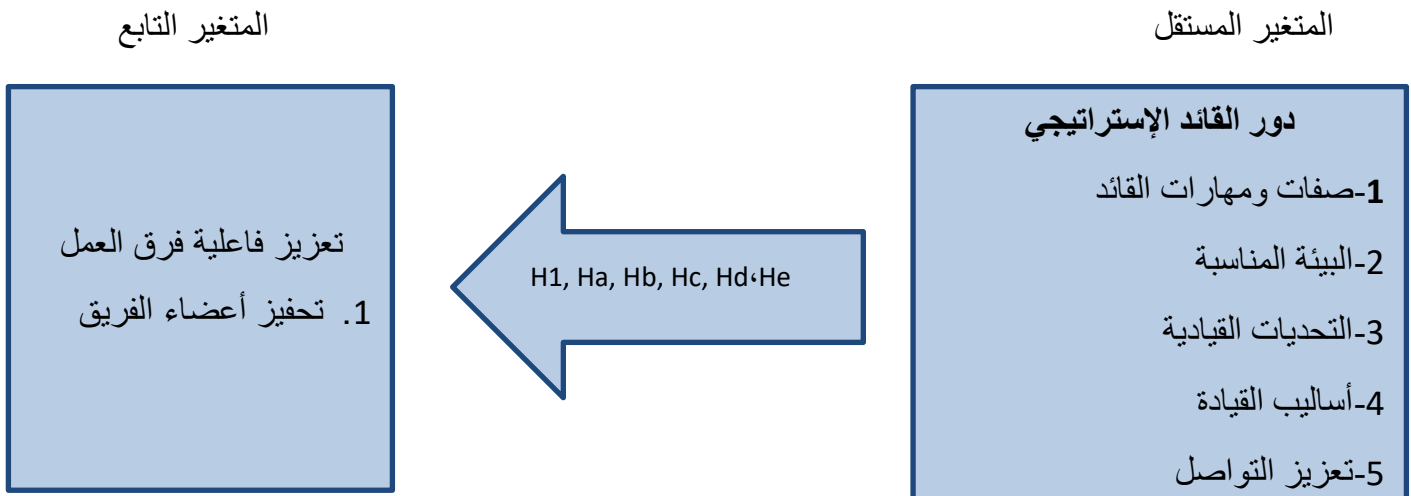
**Hc-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحديات القيادية التي يواجهها القائد الاستراتيجي وتعزيز فاعلية فرق العمل والتغلب عليها.

**Hd-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات والأساليب القيادية الفعالة التي يمكن للقائد الإستراتيجي استخدامها وبين تحفيز أعضاء فريق العمل .

**He-** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأدوات الحديثة في تعزيز التواصل وبين أعضاء فرق العمل تحت قيادة القائد الاستراتيجي.

## 1.7 نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## 1.9. دراسة الميدانية

دراسة دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل موضوع مهم يستحق البحث والدراسة، ويعمل الطالب على إجراء دراسة ميدانية لتسليط الضوء على هذا الموضوع، وذلك بالتطبيق على مركز ذاتي للاستشارات النفسية بمدينة الرياض ومن خلال هذه الدراسة سيتم استكشاف أهم جوانب هذا الدور القيادي وتأثيره على فاعلية فرق العمل في المركز المذكور.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

## 1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.1. المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الحاسم الذي يلعبه القائد الاستراتيجي في تحسين وتعزيز فعالية فرق العمل في المركز الذاتي للاستشارات النفسية من خلال التركيز على كيفية توجيه القائد وتطويره للفريق.

تعد القيادة من أهم مقومات التميز لأي مؤسسة سواء انتاجية أم خدمية ولعل القيادة الإستراتيجية من أكثر وأهم أنماط القيادة حداثة، حيث أصبحت القيادة من معايير التميز التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الإدارية والقيادات الأكاديمية ومديري وقيادات الوحدات التنظيمية بالجامعات وكلياتها بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، والجامعة باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتيه ماهي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة للحفاظ على الكفاءة المتقدمة، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي. ولعل النتائج المبهرة التي تحققتها المؤسسات الجامعية تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة لتلك المؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمؤسسات التعليمية، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة. (العازمي، 2021)

وتلعب القيادة دوراً محورياً في تفعيل فرق العمل وتحقيق أهدافها، فالقائد يعمل على تحفيز أفراد فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال إيصال الرؤية المستقبلية للمراكز والمؤسسات، والتأثير على سلوكيات وقناعات الفريق، ويساهم القائد الذي يتمتع بالقدرة على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية إبداعاتهم في تحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فعالية، وكما أن القيادة تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي. وترتكز المؤسسات غالباً على فرق العمل لتطوير منتجاتها وخدماتها، وهنا يأتي دور القائد في تعزيز أداء هذه الفرق وزيادة رضا أعضائها، والحد من نيتهم للترك، وفي ظل التغيرات الكبرى في العالم المعاصر، تبرز الحاجة الملحة للممارسات القيادية الفعالة في المؤسسات، بما يمكنها من مواكبة المنافسة الشديدة وتحقيق النجاح. وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين امتلاك القائد لسمات النجاح، وامتلاك

مرؤوسيه لقدرات إبداعية وتعد القيادة الديموقراطية أحد الأنماط الحديثة في القيادة، والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث.(مبروك،

تشهد المنظمات حالياً مرحلة جديدة من التطور سواء على مستوى مواردها البشرية أو البنى التنظيمية التي فرضها عليها التقدم العلمي والتكنولوجي وكذلك التطور الاجتماعي والاقتصادي والذي انعكس بدوره على كافة أنشطتها والقائمين على قيادتها، وقد أدى التطور التكنولوجي واتساع دور المنظمات وتنوع أنشطتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وتأثرها بتلك العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة إلى ازدياد حاجتها إلى نوع من القيادة تتسم بالمرونة لمواكبة تلك التطورات ومواجهة تحدياتها، وقد فرض التطور التكنولوجي لتقنيات الاتصالات والمعلومات المحيطه بالمنظمات نمطا من القيادة لتكون قادرة على التعامل مع هذا التطور، وهو نمط القائد الإلكتروني، ونتيجة لظهور شبكات وتكنولوجيا الإنترنت والإتصال عن بعد وما أتبعها من أدوات اتصال وتواصل حديثة ومتقدمة فقد أصبحت فرق العمل متنوعة وموزعة في أكثر من بقعة جغرافية، وبناء على ذلك بدأت الدراسات الإدارية الحديثة بتبني اتجاه مغاير لتفسير وتوضيح مفهوم القيادة، وبيان دور القيادات والشروط الواجب توافرها في الشخصيات القيادية المعاصرة لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة والتغيرات في فرق العمل الافتراضية التي لم يعد يضمها بقعة جغرافية واحدة، وهذا ما أحاط بمفهوم القيادة الإلكترونية والذي يرى البعض بأنها أبسط من القيادة التقليدية من خلال إمكانية ممارستها بأقل قدر من أدوات الإتصال المتاحة للقادة الإلكترونيين، بينما يراها البعض الآخر بأنها ممارسة صعبة وأكثر تعقيدا من القيادة التقليدية نظرا لتعقيد الأدوات المستخدمة فيها كالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والتي تتطلب مهارات تكنولوجية عالية لدى القادة.(حماد،2021)

وأصبحت تواجه المؤسسات اليوم العديد من الصعوبات التي تشكل خطر على نموها واستمرارها التي ضمت مجموعة من التغيرات في مختلف المجالات مما فرض عليها إيجاد كيفية الموازنة بين التعامل مع الأفراد والتغيرات الحاصلة الموجودة في بيئة عالمية تتميز بالتطور المستمر والتي تتطلب تطبيق تقنيات إدارية حديثة وتنفيذ خطط عمل طويلة للتعامل مع التحديات التي تواجهها تحت إشراف قائد استراتيجي وتشمل مستويات العمل بين الفريق والقائد ودرجة التعاون وأداء الفريق بهدف التقليل من السلبات المطروحة،ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع فرق العمل ونوعية حياة العمل والذي حضى باهتمام العديد من المتخصصين الإداريين في محاولة معرفة أفراد فرق العمل ونوعية حياة العمل، فالعمل ضمن الفريق من بين الأساليب المثلى لتقرير التزام العاملين وتنمية الروح المعنوية لدى

أعضاء الفريق من خلال التعاون والرغبة في البقاء في المؤسسة والاستفادة من طاقات وقدرات ومهارات الفريق لتحقيق الأهداف من قبل الإدارة، وبناء على ما سبق تحاول دراستنا الراهنة للتطرق إلى معرفة العلاقة بين فرق العمل ونوعية حياة العمل.(فريدة،2022)

والقيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ولذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات التعليمية يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، والقيادة الضعيفة أو غير ذات الكفاءة تتسبب في مشكلات عديدة ترجع بالآثار السلبية على جودة العملية التعليمية وبالتالي مخرجاتها، والمتمثلة في سوء استخدام الموارد التعليمية والهدر التعليمي والتربوي وتدني مستوى الخريجين، وعدم القدرة على تحقق انضباط المعلمين وفقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة.(العوفي،2019)

وكما إن فرق العمل داخل المؤسسات تلعب دوراً محورياً في تطوير وتحسين أدائها من خلال البحث عن نقاط القوة في النظام الحالي، وتسعى هذه الفرق إلى تعزيزها والارتقاء بها في المؤسسة ويتم إنشاء نظام فعال لضمان الجودة في كافة وحدات المؤسسة ويشمل هذا النظام آليات مستمرة لمراقبة الأداء والتحسين المستمر، ويتم تطوير الكوادر البشرية ولا سيما في المناصب القيادية من خلال برامج تدريبية متخصصة وخطط تطوير وظيفي وكذلك يتم إجراء دراسة شاملة للتقويم المؤسسي والتي تشخص نقاط القوة والضعف وتحدد مجالات التحسين والتطوير، وكما يتم القيام بالتخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإعداد الخطة الاستراتيجية، والتي تتضمن مراحل متكاملة من التخطيط والتوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وبهذه الطرق المتكاملة تساهم فرق العمل في تعزيز قدرات المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها الطموحة. (السيد، 2017)

## 1.2. المتغير المستقل (القائد الإستراتيجي)

### تعريف القيادة:

القيادة هي إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد. (العوفي، 2019)

وكما يرى العازمي فإن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية وعلى السلوكيات التنظيمية للأفراد وعلى أداء المهام المكلفين بها، فأداء الموظفين هو نتاج إدراكهم للدعم الذي يحصلون عليه لأداء عملهم بشكل مناسب، والدافع لرفع مستوى الأداء فلذلك فإنه من العناصر الرئيسة لأداء الموظف هو مقدار الدعم الذي يتلقاه من المدير القائد، فالموظفون وأعضاء هيئة المنظمة عندما يدركون تميز القائد يقدرّون قيمة مساهمتهم ويهتمون برفاهيتهم في العمل الأمر الذي يزيد من تأثيرهم في بيئة العمل ومن ثم يتحقق التميز المؤسسي للمنظمة. (العازمي، 2021)

ولقد تركزت الدراسات المبكرة في مجال القيادة على سمات القادة وعلى التمييز بين القادة وغير القادة وثم انتقل التركيز إلى التمييز بين القادة الفعالين والقادة غير الفعالين، وتشير كثير من الدراسات إلى أن فعالية القيادة تعتمد على خصائص متعددة للمنظمة منها السلوكية والشخصية والبيئية والثقافية، ويرى فريق من الباحثين أن القيادة يجب أن تكون محل تركيز مديري المؤسسات التعليمية. وكما يرى فريق آخر أن القادة الفعالين هم الذين يتمتعون برؤية ثابتة للأمور والقضايا، ويذهب فريق ثالث إلى أن أكثر أنماط القادة فعالية هو القائد الذي يمتلك توجهاً جماهيرياً ويقوم بمهامه في الوقت المناسب، والقادة الذين يفتقدون التوجه نحو الآخرين قد لا يوفرّوا المناخ التعليمي المرغوب فيه إلا بشكل محدود. (الهالي وآخرون، 2008)

وتعرف القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمراً ناجحاً ويرى البعض بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة. (مالكية، 2018)

ولا شك أن القائد الذي يمتلك القدرة على توظيف التقنية الحديثة بفاعلية وخاصة تقنية الواقع المعزز في المجال التعليمي يُعتبر شخصية ذات إبداع وكفاءة عالية وإن هذا النوع من القادة لا يقتصر دوره على مجرد الإشراف على العملية التعليمية بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق إدارة فعّالة ومتميزة مما يمكنه من توجيه وتطوير المسار التعليمي بشكل يتماشى مع الأهداف الطموحة للنهضة والتقدم، وفي ظل العصر الحالي الذي يتميز بتطور تقني سريع أصبحت مهمة القائد تشمل العديد من الأدوار المتكاملة فهو ليس فقط قائداً بالمعنى التقليدي بل أيضاً محفزاً لفريقه يوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويعمل على تعزيز روح الابتكار والتطوير، وهذا التداخل بين مهام القيادة والتحفيز يتيح للقائد أن يصبح ركيزة أساسية في تحقيق النجاح والتقدم في مجاله بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث. (أبو ناجي وآخرين،

ويشير مفهوم القيادة إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وصنع واتخاذ القرار ويتضمن ذلك إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، بالإضافة إلى مساهمتهم الفعلية في تنفيذها ومتابعتها، وكما يمكن تعريف القيادة بأنها نمط قيادي يهدف إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير مهاراتهم، ويتحقق ذلك من خلال تفويضهم ببعض الصلاحيات وبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام (بقشان، 2023).

والقائد الاستراتيجي هو ذلك القائد الذي يضع تحسين أداء مؤسسته ومتابعته على رأس أولوياته ويستخدم في ذلك أساليب وطرق محددة تتيح له القدرة على قياس الأداء بشكل دقيق وإدارته بكفاءة ويعمل هذا القائد بشكل مستمر على تحليل النتائج وتطوير الاستراتيجيات التي تعزز من فعالية المؤسسة من خلال هذا النهج، ويضمن القائد الاستراتيجي بقاء المؤسسة في مسار النمو المستمر والنجاح على المدى الطويل، مع التركيز على التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. (سحيمي وآخرين، 2020)

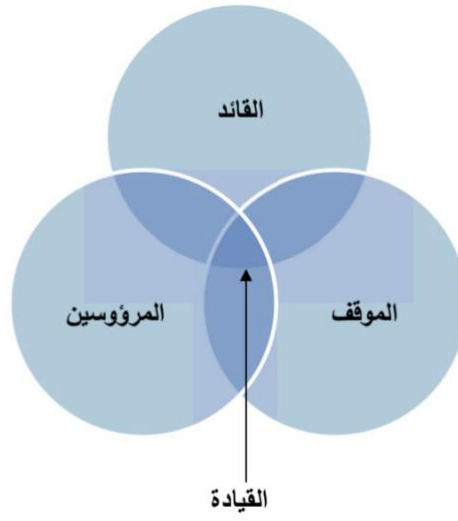
وكما تعتبر القيادة الركيزة الأساسية في العملية الإدارية والعنصر الحاسم في تطوير أي منظمة فالقائد يلعب دوراً جوهرياً كحلقة وصل بين الموظفين، مما يفرض عليه مسؤولية البحث المستمر عن أساليب إدارية حديثة تمكنه من مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل وقد أظهرت العديد من الدراسات أن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على الأسلوب الذي يتبعه القائد في قيادة المنظمة، وكذلك على نوعية العلاقة التي تربط القائد بأفراد المنظمة، حيث تتجاوز قيمة هذه العلاقة قيمة بقية الأصول التقليدية نظراً لأنها تمثل مصدراً للعقل والإبداع والذي يتولد منه الأفكار التي تساهم في نمو وتطوير المنظمة، وهذا

يشير إلى أن العلاقات الإنسانية والفكرية داخل المنظمة هي التي تحدد مصيرها وتدعم استمراريتها وتفوقها على المدى الطويل. (بقشان، 2023)

- ويجب أن يدرك القائد الاستراتيجي أهمية الوعي في أربعة مجالات رئيسية تتعلق بإدارة الفريق:
1. الوعي بنشاط الفريق: يتجلى هذا النوع من الوعي في معرفة القائد بأعضاء الفريق ومشاريعهم المختلفة. يشمل ذلك متابعة تطور المشاريع وفهم دور كل عضو في إنجاز المهام المطلوبة.
  2. الوعي بحضور وتواجد أعضاء الفريق: يعني هذا الوعي معرفة القائد بجداول مواعيد أعضاء الفريق وأوقات عملهم. يتيح هذا الفهم للقائد تنسيق الجهود وتوزيع المهام بشكل يتماشى مع تواجد كل عضو في الفريق.
  3. الوعي بالآليات التنفيذية: يرتبط هذا الوعي بفهم القائد لتسلسل مراحل المشروع وكيفية انسجام مهام الأفراد مع الأهداف العامة للمشروع. يتمكن القائد من خلال هذا الوعي من توجيه الفريق بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع.
  4. الوعي الاجتماعي: يشمل هذا النوع من الوعي معرفة القائد بأعضاء الفريق وبيئاتهم الاجتماعية والشخصية. يساعد هذا الفهم القائد على بناء علاقات أفضل داخل الفريق وتعزيز التماسك بين أفراد. ومن بين مهارات التواصل الضرورية التي يجب أن يمتلكها القائد تبرز القدرة على استخدام وسائل الاتصال والتواصل التكنولوجية والرقمية بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون القائد قادراً على تعليم أفراد الفريق كيفية استخدام هذه الأدوات عند الحاجة مما يضمن تواصلًا فعالاً وإدارة سلسلة للعمل في بيئة الفرق الافتراضية. (آل سعود، 2016)

وبالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثون للقيادة إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة، أو حتى اتفاق عام على مصطلح القيادة ومكوناتها ويركز بعض الباحثين على اعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمروسين والموقف، وعلى اعتبار أن القيادة عملية مستمرة ، ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم

شكل (3) يوضح القيادة كعملية مستمرة



المصدر: القيسي، 2015

#### أهمية القيادة الاستراتيجية:

1. بناء استراتيجية مؤسسية ناجحة: القيادة الاستراتيجية تساعد في بناء استراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، تحقق النجاح والازدهار وتعزز الميزة التنافسية وكما أن فقدان القيادة الاستراتيجية يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد.

2. التعامل مع الجهات المختلفة: القيادة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التعامل مع أنواع مختلفة من الأفراد داخل وخارج المنظمة، وتعزز الالتزام والمشاركة، كما أنها تمثل المنظمة في التفاوض مع الجهات الخارجية.

3. الفهم الواعي للبيئة: القيادة الاستراتيجية تساعد في الرصد والفهم المتعمق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يمكن من اتخاذ قرارات فطنة بشأن الأنشطة والاستثمارات والاستجابة المرنة للتحديات والفرص.

4. عملية التعلم المستمرة: القيادة الاستراتيجية تعزز عملية التعلم المستمرة على مستوى الأفراد والفرق والمنظمة، وتساهم في تطوير الجيل القادم من القادة والمديرين.

5. بناء الوعي الاستراتيجي: القيادة الاستراتيجية تسهم في بناء رؤية ورسالة المنظمة، وخلق وعي استراتيجي متجدد وحيوي لضمان الاتساق الاستراتيجي.

6. إدارة الموارد بفعالية: القيادة الاستراتيجية تساعد في إدارة الموارد المؤسسية (المالية والمادية والبشرية) بفعالية، لا سيما في أوقات ندرة الموارد.

7. تنمية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي: القيادة الاستراتيجية تعمل على تنمية رأس المال البشري والكفاءات الأساسية، وتعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال المناخ المؤسسي والشراقات.

8. تنفيذ الاستراتيجيات: القيادة الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي بتنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها.

9. بناء ثقافة تنظيمية فعالة: القيادة الاستراتيجية تساعد في بناء ثقافة تنظيمية متميزة بالمرونة والقدرة على إدارة التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

10. تحقيق الجودة الشاملة: القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق وضمان الجودة الشاملة في المنظمة. (القيسي، 2015)

### **هناك عدة سمات تميز القائد الاستراتيجي الناجح:**

(١) المرونة الوظيفية: وتعني قدرته على الصمود النفسي والقدرة على الارتداد من الحالات الصادمة المحتملة فضلاً عن التكيف بشكل مناسب مع التغيرات الطارئة وترتبط المرونة بتفسير العمل داخل المؤسسة ككل إذ أن التغير السريع يؤدي إلى اضطرابات سريعة في بيئة العمل ومن ثم على القائد المتميز الاهتمام بالمرونة لأنها السبيل الوحيد للتغلب على الاضطرابات السريعة.

(٢) الدعم النفسي لمنسوبي فريق العمل فإدراك السلامة النفسية يرجع إلى وجود قيادات داعمة تمثل المصدر الأساسي للسلامة النفسية التي تمثل أكبر مصدر لمشاركة العاملين وإيجابيتهم والعمل بروح الفريق، ولكي

بنجح القائد في تهيئة هذا المناخ الإيجابي الداعم للفريق يحتاج إلى مهارات أساسية تساعد على كسب ثقة واحترام فرق عمله ومنها:

- أ. فهم الأنماط السلوكية لمختلف العاملين داخل الفريق.
- ب. الاتصال الجيد والاستماع، فالاستماع يعني الإدراك والفهم والتفكير لكي يتم التفاعل.
- ج. دفع الأفراد داخل الفريق بجميع طوائفهم من خلال المديح والإطراء، فالمديح والشكر والتقدير يساهم في إحداث التأثير الفعال لتماسك الفريق والسيطرة عليه وكسب احترامه.
- د. استخدام أسلوب حل المشكلات بدلاً من النقد ومعالجة النقد فيجب أن يكون النقد بطريقة مقبولة، ويكون بأسلوب واضح وعباراته مفهومة وسهلة وليست غامضة.
- هـ. تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة فالقائد الاستراتيجي يستطيع أن يشحذ الهمم، ويشجع مبدأ التجربة وروح المبادرة وزرع الثقة بأن كل فرد من أفراد الفريق قادر على العمل بإبداع من خلال توافر الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ويمكن أن يتم ذلك ويدفع الفريق للتميز من خلال:

- أ. وضع القدوة ونمذجة الأسلوب.
  - ب. تكوين رؤية ملهمة مشتركة.
  - ج. تحدي العمليات.
  - د. تمكين الآخرين وتفويض السلطة.
  - هـ. التشجيع لخلق بيئة إيجابية لأعضاء الفريق.
- (٣) الاستفادة من تجاربه السابقة : لكي تكون قيادة الفريق حديثة ومتطورة وفعالة، وتعمل على تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول إلى فريق عمل متميز يعمل على تحقيق نتائج غير مسبوقه وكذلك الوصول إلى أعلى درجات الإنجاز، لابد لقائد الفريق من الاستفادة من تجاربه السابقة.
- (٤) التفرد بمجموعة من الخصائص السلوكية التي تميزه وتكسبه ثقة العاملين بالفريق ومنها القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها. (العازمي، 2021)

### الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

هناك عدة فروق جوهرية بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم، وقد ميز بين القائد الاستراتيجي والتقليدي من خلال:

أ- القائد الاستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.

ب اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس اكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ج- ان دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل.

وتركز بحوث القيادة التقليدية على العلاقة بين القادة والتابعين حيث درست هذه العلاقة من وجهات نظر ( الصفات الشخصية للقائد النظريات الضمنية للقيادة بالتركيز على المرؤوسين, نظرية التبادل ...الخ), اما بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على تنفيذ العمل ليس فقط كنشاط روتيني ولكن كنشاط استراتيجي.

- تقتصر ادوار القائد التقليدي على الأعمال اليومية, بينما القائد الاستراتيجي طويلة المدى وتتعلق بنمو مبيعات المؤسسة وأرباحها وتطبيق التغيير والتحالفات الاستراتيجية.  
من خلال الجدول التالي نحاول تحديد نقاط الاختلاف بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

#### شكل(4) الإختلاف بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي

| القائد التقليدي                                       | القائد الاستراتيجي                                               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| تخطيط النشاط اليومي للأفراد                           | وضع خطط للمستقبل                                                 |
| مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية. | مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب.            |
| يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي                      | يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي. |
| بيروقراطي وروتيني                                     | نظرتة اكبر من الروتين والبيروقراطية                              |
| منفذ لخطط المؤسسة                                     | العقل المدبر للمؤسسة.                                            |

المصدر: شويحة، 2018

#### الخصائص الرئيسية للقيادة الاستراتيجية:

1. امتلاك الخبرة والمعرفة المتميزة: القادة الاستراتيجيون يتمتعون بخصائص نادرة وقوة تأثير داخل المنظمة بفضل امتلاكهم للخبرة والمعرفة المتقدمة.

2. المسؤولية الوظيفية العليا: القيادة الاستراتيجية غالبًا ما تكون في المناصب القيادية العليا والمسؤولة عن المهام والقرارات الاستراتيجية.
3. القوة التأثيرية الذاتية: القادة الاستراتيجيون يمتلكون قوة تأثيرية ذاتية تمكنهم من قيادة مؤسسيهم بشكل طوعي بغض النظر عن صلاحياتهم الرسمية.
4. الشبكة العلاقاتية الواسعة: القادة الاستراتيجيون لديهم علاقات واسعة داخليًا وخارجيًا، تخدم رؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية.
5. الإدراك المعرفي والعقلي: القادة الاستراتيجيون يعتمدون على الإدراك المعرفي والعقلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى اختيار البدائل الأكثر أهمية. (الغزاوي، 2021)

### أنماط القيادة الاستراتيجية:

تعد جزءًا أساسيًا من أدوات القائد الاستراتيجي في تحقيق أهدافه وضمان تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، وتختلف هذه الأنماط بناءً على طبيعة القائد نفسه والمؤسسة التي يقودها وكذلك المهمة المحددة التي يسعى لتحقيقها ولكل نمط من أنماط القيادة خصائصه الفريدة التي تجعله مناسبًا في سياقات معينة دون غيرها مما يتطلب من القائد مرونة في تبني النمط الأنسب لكل موقف.

1- القيادة التحويلية: على سبيل المثال، تركز على إحداث تغييرات جوهرية داخل المنظمة. يعتمد القائد في هذا النمط على تحفيز وتطوير أتباعه ليصبحوا قادة وهو نمط يستهدف إلهام الفريق ودفعهم نحو تحقيق أهداف أعلى مما كانوا يتصورونها من خلال تعزيز الابتكار والإبداع.

2- القيادة التبادلية: فهي تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد وأعضاء الفريق ويقوم هذا النمط على أساس تبادل المنفعة، حيث يقدم القائد المكافآت والتحفيز مقابل الأداء المتميز ويعتبر هذا النمط أكثر عملية ملائمة للمهام الروتينية التي تتطلب التركيز على الإنجاز والالتزام بالمهام المحددة.

3- القيادة الرؤيةية: هي التي تتمحور حول رؤية مستقبلية واضحة وملهمة ويسعى القائد في هذا النمط إلى رسم صورة واضحة للمستقبل والتأكد من أن الجميع في الفريق يعملون نحو تحقيق تلك الرؤية وهذه القيادة تتطلب من القائد أن يكون ذو نظرة بعيدة المدى وقادرًا على توجيه الفريق نحو المستقبل، وتحديد معالم الطريق لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. (شويحة، 2018)

## أهم المعوقات التي تحدّ من تطوير أداء القيادات:

هناك عدد من المعوقات الرئيسية التي تحد من تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات والمؤسسات:

1. انشغال القائد الأكاديمي بالوظائف والمهام المطلوبة منه بشكل مباشر مما يحد من قدرته على التركيز على تطوير مهاراته القيادية والإدارية، فالضغوط المتزايدة على القادة الأكاديميين تجعل من الصعب عليهم إفراد الوقت الكافي لبرامج التنمية المهنية.
  2. ضعف المحفزات المعنوية والمادية المقدمة ضمن اللوائح والأنظمة في الجامعات والمؤسسات لتشجيع القادة على المشاركة في برامج التطوير. فغياب الحوافز والمكافآت قد يجعل هؤلاء القادة غير مندفعين لتخصيص الوقت اللازم لتطوير مهاراتهم.
  3. الالتزام في خطط التطوير بشكل أساسي ببرامج جماعية موجهة للقيادات دون إعطاء المجال للتركيز على الاحتياجات الفردية لكل قائد، هذا يحد من فعالية هذه البرامج في تلبية الاحتياجات الشخصية للمشاركين.
  4. ضعف التجديد والتحديث المستمر لخطط وبرامج التطوير القيادي مما يجعلها لا تواكب المتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئات العمل الأكاديمية والإدارية.
  5. الاعتماد الزائد على الأساليب النظرية في برامج التطوير دون تخصيص الوقت الكافي للممارسات العملية والتطبيقية وهذا يحد من قدرة المشاركين على ترجمة المعارف المكتسبة إلى مهارات وسلوكيات قابلة للتطبيق في عملهم.
- وبشكل عام تتطلب معالجة هذه المعوقات اتباع نهج شامل لتطوير القيادات ويراعي الاحتياجات الفردية، ويقدم الحوافز المناسبة، ويستند إلى خطط متجددة تركز على الممارسات العملية، وكما تستدعي الحاجة إلى توفير المزيد من الدعم التنظيمي والموارد اللازمة لتنفيذ هذه البرامج بفعالية. (الهدان، 2021)

### 1.3. المتغير التابع (فاعلية فرق العمل)

لقد تباينت مفاهيم فرق العمل بين الباحثين ومن بين التعاريف الأكثر قبولاً هو أن فرق العمل تتكون من مجموعات من زملاء العمل الموزعين جغرافياً أو تنظيمياً ويتم التواصل بينهم باستخدام مزيج من تقنيات الاتصالات والمعلومات لإنجاز مهمة تنظيمية، ومن ناحية البعد الجغرافي ينظر البعض إلى فرق العمل بأنها

مجموعة من الأفراد الموجودين في مواقع جغرافية مختلفة، ويعملون كفريق يعتمد أعضاؤه على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك. ومن زاوية أخرى فسر البعض فرق العمل اعتمادها على التكنولوجيا كوسيلة أساسية للتواصل حيث تم وصف الفريق العالمي بأنه يتألف من أفراد يعتمدون على التكنولوجيا لمشاركة المعرفة وإدارة المشاريع، متفرقين جغرافياً وزمنياً، لكنهم يعملون بتناغم لتحقيق هدف مشترك. أما آخرون فقد ركزوا على التحديات التي تواجه فرق العمل بسبب اختلاف المناطق الجغرافية، حيث قد يمتد أعضاء الفريق عبر أنحاء العالم مما يفرض تحديات تتعلق بالفروق الزمنية، ويتم التغلب على هذه التحديات باستخدام أدوات اتصال مناسبة، ويلاحظ أن هذه التحديات تزداد مع توسع الفريق عبر العالم وتعقيد التكنولوجيا، مما يتطلب قائدًا قادرًا على توحيد الجهود (بقشان، 2023).

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم فريق العمل، ونذكر منها بعضًا كما يلي:

يُعرّف فريق العمل: بأنه مجموعة من شخصين أو أكثر يجتمعون معًا لتحقيق هدف مشترك ويتمتع أفراد هذا الفريق بتقارب نفسي ومكاني مما يعزز تعاونهم وتفاعلهم بشكل فعال ومن منظور آخر، يُنظر إلى فريق العمل على أنه مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات متكاملة وهؤلاء الأفراد ليسوا فقط ملتزمين بتحقيق مجموعة من أهداف الأداء، بل يلتزمون أيضًا بأسلوب عمل محدد يفرضونه على أنفسهم لضمان النجاح. وأما جون، فقد قدم تعريفًا أكثر تحديدًا للفريق الحقيقي مقارنة بمجموعة عادية، فإن الفريق الحقيقي يتألف من عدد قليل من الأفراد حيث تكمل مهارات كل فرد منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء معينة بالإضافة إلى ذلك يُعتبرون مسؤولين أمام بعضهم البعض بشكل متبادل مما يعني أن كل فرد في الفريق يعتمد على الآخر لتحقيق النجاح المشترك. وبالنسبة لبعض الباحثين، يُعرف فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أفراد جماعة العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة. وتؤكد سامية فتحي أن فريق العمل يتكون من مجموعات أو كوادرات تم إعدادها بشكل مهاري لتنفيذ المهام المطلوبة وفقًا لمقتضيات العمل. من جهة أخرى، يرى أحمد سيد مصطفى أن فريق العمل هو تجمع يضم فردين أو أكثر يتفاعلون بشكل منتظم على مدى فترة زمنية محددة لتحقيق هدف مشترك أو لتجسيد اهتمام مشترك. ويضيف محمد إبراهيم تعريفًا آخر لفريق العمل، حيث يعتبره مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لإنجاز أهداف مشتركة وهذه الأهداف غالبًا ما تكون مرتبطة بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة التي يعملون بها.

ومن خلال ما سبق، يمكننا أن نستخلص تعريفًا شاملاً لفريق العمل: إنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة ويُنجز العمل بشكل جماعي، مع الاعتماد المتبادل بين أفراد الفريق، ويُدار الفريق بواسطة قائد يتبنى مفهوم القيادة وليس

السلطة، هذا القائد يسعى لتوجيه الفريق نحو النجاح من خلال التعاون والابتكار والعمل المشترك. (مالكية، 2018)

ويُعتبر تعزيز فاعلية فرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية التي لا غنى عنها في المؤسسات فهذا الاهتمام ينطلق من أهمية الدور الذي تلعبه فرق العمل في تحقيق الأهداف والمهام التنظيمية للمؤسسة وتتجلى أهمية فرق العمل بشكل واضح في الطريقة التي تُسهم بها في تجميع الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتُبرز فرق العمل أهميتها في قدرتها على التعامل مع تحديات متعددة تواجه المؤسسات، وتُعتبر فرق العمل وسيلة فعالة لحل المشكلات التي قد تعترض سير العمل، حيث تُمكن من الاستفادة من خبرات ومعارف متعددة لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك تُسهم فرق العمل في تحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة من خلال الجمع بين مهارات وأفكار متنوعة تساهم في تطوير المنتجات والخدمات بطرق غير تقليدية.

وكما أن فرق العمل تُسهم بشكل كبير في تحسين عملية اتخاذ القرار. فالقرارات التي تُتخذ من خلال فرق العمل غالبًا ما تكون أكثر دقة نظرًا لتبادل الآراء ووجهات النظر المتعددة بين أعضاء الفريق وهذا التفاعل الجماعي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة فعالية القرارات التي تُتخذ، ومن بين الأدوار الأساسية التي تقوم بها فرق العمل أيضًا هو إنجاز المهام المحددة بكفاءة عالية من خلال توزيع المهام بشكل مدروس بين أعضاء الفريق لكي يتمكن كل فرد من استغلال مهاراته وخبراته بشكل أمثل، مما يُسهم في تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يتيح العمل الجماعي داخل الفريق فرصة كبيرة لتحفيز الأفراد على العطاء والإبداع، حيث يشجع التعاون المشترك بين الأعضاء على تبادل الأفكار والدعم المتبادل وكما أن فرق العمل أيضًا تلعب دورًا حيويًا في متابعة ورقابة سير العمل داخل المؤسسة من خلال العمل الجماعي ويتمكن الفريق من مراقبة التقدم نحو الأهداف المحددة وضمان الالتزام بالمعايير والجداول الزمنية ويُعتبر هذا النوع من المتابعة والرقابة الجماعية ضروريًا لضمان نجاح المشاريع والمهام المختلفة. (شويحة وآخرين، 2019)

وفريق العمل يمكن أن يُفهم على أنه مجموعة من الأفراد الذين يجمعون بين مهارات متنوعة ومتكاملة، وهؤلاء الأفراد ليسوا مجرد مجموعة عشوائية من الأشخاص، بل هم مجموعة متكاملة تجمعهم رؤية واضحة وهدف مشترك يسعون جميعًا لتحقيقه، ويمتاز فريق العمل بتنوع خبرات ومهارات أعضائه، حيث يُسهم كل فرد منهم بجزء مهم من المعرفة أو القدرة الفنية التي تكمل قدرات الآخرين وهذا التكامل في المهارات يُعدّ من أبرز نقاط القوة في فرق العمل، إذ يسمح للفريق بمواجهة التحديات بفعالية أكبر من خلال

استثمار كل عضو في مجال تخصصه، وعلاوة على ذلك فإن أعضاء الفريق لا يكتفون بالعمل على أهدافهم الفردية فقط، بل يلتزمون جميعاً بتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعوها نصب أعينهم وهذا الالتزام الجماعي يعكس رغبتهم المشتركة في تحقيق النجاح والتفوق في المهام الموكلة إليهم حيث يعتبرون تلك الأهداف التزاماً شخصياً ومسؤولية جماعية يجب تحقيقها معاً.

وبشكل عام، فريق العمل هو جماعة متماسكة ومتعاونة، تتحد فيها جهود الأعضاء بشكل متكامل لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي اتفقوا على تحقيقها ويشعرون بالمسؤولية المشتركة تجاه نجاح أو فشل هذه الأهداف. (مبروك،

ولقد أصبح مفهوم فرق العمل محوراً أساسياً في الدراسات والممارسات التنظيمية، حيث تم الاعتراف بأهمية هذه الفرق كعامل رئيسي يساهم في نجاح المنظمات بشكل كبير. ومع تزايد الاهتمام بفرق العمل كأداة لتحقيق التميز التنظيمي، وبدأت الأبحاث تتوجه نحو دراسة قيادة الفرق وتأثيرها على الأداء العام للفرق والمنظمات، وعلى الرغم من أن موضوع قيادة الفريق بدأ يجذب اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، إلا أن هناك تبايناً في وجهات النظر حول كيفية تفاعل أعضاء الفريق داخل هذه الهياكل الجماعية ويتفق العديد من الباحثين على أهمية الدور القيادي في توجيه الفرق نحو تحقيق أهدافها إلا أن التحدي يكمن في فهم الآليات التي تجعل القيادة فعالة في سياق الفرق المختلفة، ومع تزايد تعقيد بيئات العمل وتنوع تركيبة الفرق أصبح من الضروري تطوير نظرية متكاملة لقيادة الفريق وهذه النظرية ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المختلفة لأعضاء الفريق، سواء كانت احتياجات فردية أو جماعية، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وأهداف الفريق الجماعية، ويجب أن تساهم هذه النظرية في تقديم إرشادات حول كيفية تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل، وضمان تحقيق الأهداف المشتركة للفرق والمنظمات على حد سواء. وبالتالي، يمثل بناء نظرية فعالة لقيادة الفرق تحدياً معقداً يتطلب دراسة متأنية للعوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على فاعلية الفريق، ويهدف في النهاية إلى دعم النجاح التنظيمي بشكل شامل. (ديب وآخرين، 2016)

### الخصائص التي تتميز بها فرق العمل عالية الأداء :

تتمتع فرق العمل عالية الأداء بمجموعة من الخصائص التي تساهم في تعزيز إنتاجيتها وكفاءتها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. وضوح الأهداف وتوافق الفريق عليها: أحد أهم العوامل التي تميز الفرق عالية الأداء هو وضوح الأهداف المشتركة التي يعمل الفريق على تحقيقها وجميع أعضاء الفريق يجب أن يكونوا متوافقين على هذه الأهداف مما يضمن توجيه جهودهم في نفس الاتجاه وتعزيز التعاون بين الأعضاء لتحقيق النجاح المطلوب.
  2. وضوح الأدوار والمسؤوليات: فكل عضو في الفريق دور محدد ومهام واضحة وهذا الوضوح يساعد على توزيع الجهود بشكل متوازن ويمنع تداخل الأدوار أو حدوث تضارب في المهام وفهم كل عضو لدوره يمكنه من التركيز على ما هو مطلوب منه وبالتالي يساهم في تحسين الأداء الكلي للفريق.
  3. تناسب القدرات والمؤهلات مع الأدوار: فمن الضروري أن تكون الأدوار المسندة إلى أعضاء الفريق متناسبة مع قدراتهم ومؤهلاتهم وعندما يتم توزيع المهام بما يتناسب مع مهارات الأعضاء يتمكن كل فرد من تقديم أفضل ما لديه مما يزيد من فعالية الفريق بشكل عام.
  4. قيادة فعالة تتماشى مع مستوى الأداء: فالقيادة الفعالة هي عنصر حاسم في نجاح فرق العمل ويجب أن تكون القيادة موجهة نحو تعزيز الأداء وتحفيز الأعضاء فالقائد الفعال يعرف كيف يستغل قدرات الفريق ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
  5. اتصالات مفتوحة وروح المشاركة: فالاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق تعزز من روح المشاركة والتعاون من خلال التواصل المستمر، ويتمكن الفريق من تبادل الأفكار، وحل المشكلات بشكل جماعي، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
  6. مناقشة المشكلات والقرارات بعمق: إعطاء الوقت الكافي لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات هو أمر ضروري، فالفريق عالي الأداء لا يتسرع في اتخاذ القرارات بل يناقش الخيارات المتاحة بعمق، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة.
  7. التخطيط الجيد واستراتيجيات فعالة: فالتخطيط الجيد هو أساس النجاح، فالفريق الذي يخطط بشكل جيد يكون قادرًا على وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافه وهذه الاستراتيجيات تضمن استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة وتساهم في تحقيق النتائج المرجوة.
  8. متابعة وتقييم مستمر: فالمتابعة المستمرة لتطبيق القرارات والحلول تضمن أن الفريق يسير في الاتجاه الصحيح، فالتقييم المستمر للأداء يساعد على اكتشاف المشكلات في وقت مبكر، مما يمكن الفريق من تعديل استراتيجياته وتحسين أدائه.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص، يتميز الفريق عالي الأداء بخضوعه لقواعد وأنظمة فعالة تساهم في زيادة مستوى الأداء والجودة والابتكار ويتكون عادةً من عدد محدود من الأعضاء مما يسهل عملية التعاون والتنسيق بينهم، كما يحتاج الفريق إلى وقت كافٍ لتطوير أفراد العمل كوحدة فعالة، ومن أهم ما يميز هذه

الفرق هو التماسك القوي بين أعضائها وقدرتهم على التعاون وإدارة الصراعات بشكل فعال مما يضمن استمرار الأداء العالي وتحقيق النجاح المستمر. (عبد، 2009)

#### 1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن المؤسسات اليوم مطالبة بقيادة فعالين لضمان فاعلية فرق العمل والعلاقات الجيدة بين العاملين والقائد أمر بالغ الأهمية، حيث يجب أن تكون المهام والأنشطة منظمة بشكل جيد ومع ذلك المؤسسات التي تعمل تحت أسلوب القيادة التقليدية للإدارة غالبًا لن تحقق تحسينات في مجالات مثل الابتكار والبحث العلمي، والعديد من الأبحاث تؤكد أن المؤسسات المفتوحة لأساليب القيادة الجديدة هي أكثر انفتاحًا على تحقيق الإبداع والابتكار ومفهوم قيادة الفريق ينظر إليه على أنه فكرة جماعية تعتمد على عمليات اجتماعية وتنظيمية وشخصية هامة، مثل التأثير والإلهام والتحفيز للعمل من أجل تحقيق أهداف الفريق وليس عن طريق الإكراه ولكن من خلال الدافع الشخصي، وبالتالي القيادة الفعالة تتطلب تطوير العلاقات الإيجابية مع الفريق، وتنظيم العمل بشكل جيد، والانفتاح على أساليب قيادية جديدة تعزز الإبداع والابتكار وهذا يعني التأثير والتحفيز على الفريق دون استخدام القوة بل من خلال الدافع الشخصي للأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة. (ديب وآخرين، 2016)

والعلاقة بين القائد وفرق العمل لها تأثير كبير على إنتاجية وفعالية الفريق، ويعتمد هذا التأثير بشكل كبير على طبيعة تلك العلاقة، فإذا كانت العلاقة مبنية على الأسس الشخصية والاجتماعية فقد ينجم عن ذلك تأثير سلبي على الأداء الجماعي، وعندما يركز القائد على بناء علاقات شخصية مع أعضاء الفريق بدلاً من التركيز على الأداء، قد يتسبب ذلك في ضعف الانضباط وتراجع الإنتاجية، حيث يمكن أن تتحول هذه العلاقات إلى مصدر للتمييز أو عدم التوازن في توزيع المهام، وعلى النقيض عندما تكون العلاقة بين القائد والفريق مبنية على الأداء والإنجازات المهنية فإن ذلك غالبًا ما يؤدي إلى تحسين فاعلية الفريق، والتركيز على الأداء يعزز من روح المسؤولية والالتزام بين أعضاء الفريق، ويشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى ومثل هذه العلاقات تعزز الثقة المهنية وتدفع الفريق إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النجاح المشترك. وبناءً على هذه النتائج هناك توصيات مهمة يجب على القادة مراعاتها ومن بين هذه التوصيات أن يعمل القادة على تعزيز علاقات العمل مع أعضاء فرق الإدارة الذين يظهرون أداءً عاليًا وذلك من خلال

توفير بيئة تشجع على الأداء المتميز وتقدره ومن المهم أن يتجنب القادة بناء العلاقات الشخصية والاجتماعية المفرطة في بيئة العمل، حيث قد يؤثر ذلك سلباً على التوازن المهني وعلى ديناميكية الفريق ومن ناحية أخرى يجب على القادة أن يقللوا من مستوى العلاقات مع الأعضاء ذوي الأداء المنخفض، خاصةً إذا كانوا يميلون إلى تكوين علاقات شخصية واجتماعية في العمل حيث قد يؤدي ذلك إلى تفاقم تأثيرهم السلبي على إنتاجية المؤسسة واتخاذ هذا النهج يساعد في توجيه التركيز نحو الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة (الطائي وآخرين، 2023).

**القيادة الاستراتيجية وتعزيز فرق العمل يشتركان في مجموعة من الخصائص التي تسهم في تميز المنظمات، وقد أشار عدد من الكتاب والباحثين إلى أبرز هذه الخصائص على النحو التالي:**

1. وجود القيادة الاستراتيجية: تتسم القيادة الاستراتيجية بقدرتها على الإبداع والتكيف والتوجيه نحو تحقيق الرؤية والإنجاز. إنها توفر إطاراً يمكن للمنظمة من خلاله توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى.
2. تعزيز فرق العمل: تسهم القيادة الاستراتيجية بشكل فعال في تعزيز فرق العمل من خلال إدارة التغيير وإشراك الموظفين في عملية التخطيط وتنفيذ التغييرات التي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي.
3. إدارة الموارد البشرية: القيادة الاستراتيجية التي تدير الموارد البشرية بفعالية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء العالي لفرق العمل والدعم الذي يقدمه القائد الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.
4. ربط الرسالة والرؤية بالقيم والأهداف: القائد الاستراتيجي يركز على ربط رسالة المنظمة ورؤيتها بقيمها بأهدافها العملية. من خلال تمكين أفراد المنظمة، تحديد الأدوار بوضوح، وتزويدهم بالمسؤوليات، يصبح الفريق أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والارتقاء بالأداء.
5. التعامل مع الأخطاء بلطف وأمانة: يجب على القائد الاستراتيجي أن يكون أميناً ولطيفاً في تعامله مع الموظفين، خاصة عند وقوع الأخطاء. بدلاً من توجيه النقد الجارح، ينبغي على القائد تقديم ملاحظات بناءة

تهدف إلى تحسين الأداء، مما يعزز بيئة عمل إيجابية ويحفز الموظفين على التطور المستمر (الغزاوي، 2021).

وكما أن المسؤوليات والوظائف التي يؤديها قادة فرق العمل تعتبر عوامل حاسمة في تحسين أداء الفرق وضمان نجاحها فمن الضروري أن يعمل القادة على تعزيز فعالية فرق العمل من خلال التركيز على تكيف الإمكانيات المادية والاجتماعية المتاحة لأعضاء الفريق، مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم بنجاح، وبناءً على هذه المتطلبات اقترح أحد الباحثين ثلاث مسؤوليات رئيسية يجب أن يتولاها القادة لتحقيق ذلك:

1. الاتصال بالفريق: يجب على القائد أن يمتلك القدرة على التدقيق والبحث في الأحداث التي قد تقع أثناء أداء الفريق لمهامه. هذا يتطلب من القائد أن يكون على دراية بما يحدث داخل الفريق وأن يكون قادرًا على التعامل مع أي مشكلات أو تطورات قد تؤثر على سير العمل.

2. توجيه الفريق: من واجب القائد تحديد الأهداف المطلوبة من الفريق بشكل واضح وضمان أن يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية. التوجيه الصحيح يساعد الفريق على التركيز على تحقيق الأهداف المشتركة ويوفر لهم التوجيه اللازم للنجاح.

3. تنسيق عمليات الفريق: يحتاج القائد إلى العمل على تزويد الفريق بالمصادر الضرورية التي تتيح لهم أداء مهامهم بشكل متخصص وهذا يشمل توفير الأدوات، المعلومات، والدعم اللازم لضمان أن الفريق يعمل بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة (حماد، 2021).

انتشر مفهوم فرق العمل في البحوث والممارسات بشكل كبير، وأصبحت تعدّ مركزية في نجاح المنظمات وعلى الرغم من أن قيادة الفريق بدأت تلاقي الاهتمام، إلا أن هناك جهات نظر مختلفة حول كيفية تفاعل أعضاء الفريق، حيث تزداد الحاجة إلى التركيز على بناء نظرية لقيادة الفريق لتعزيز فاعلية فرق العمل وكما إن المنظمات مطالبة اليوم بقيادة فعالين يفهمون تعقيدات البيئة العالمية المتغيرة بسرعة، فالعاملين يجب أن تكون لديهم علاقات جيدة مع القائد، والعمل الذي يجب القيام به يجب أن يكون منظم من ناحية أخرى وكما أن المؤسسات التي تعمل تحت أسلوب القيادة التقليدية للإدارة غالباً لن تحقق تحسينات في مجال الابتكار والبحث العلمي، وكما أن مفهوم قيادة الفريق يمكن النظر إليه كفكرة جماعية تمس العديد من العمليات الاجتماعية، والتنظيمية والشخصية الهامة. وتشمل هذه العمليات التأثير، والإلهام، والتحفيز، وتعد القيادة

الإستراتيجية مهمة جداً لتحقيق الإبداع والابتكار للأفراد العاملين، وتؤكد العديد من الدراسات على أن القيادة ترتبط بشكل إيجابي بالإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين. (ديب وآخرين، 2016)

## 1.5. الخاتمة

يمكن القول بأن جودة حياة العمل تشكل عاملاً حيويًا ومحوريًا يؤثر بشكل عميق على فرق العمل داخل المؤسسات، فهذه الجودة لا تتوقف عند تحسين بيئة العمل المادية فقط، بل تتعداها لتشمل تأثيرًا واسع النطاق على سلوكيات الأفراد العاملين وعندما يتم الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية تعيد تشكيل الديناميكية داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام ويزيد من فعالية فرق العمل، ومن الجدير بالذكر أن أعضاء الفريق غالبًا ما يركز إدراكهم لجودة حياة العمل على مجموعة من الأبعاد المهمة، والتي تشمل بشكل خاص الجوانب المعنوية والنفسية المرتبطة بالبيئة المهنية وهذه الأبعاد ليست فقط مؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بل تسهم أيضًا في تعزيز الانتماء وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أعلى، وبالتالي فإن تحسين جودة حياة العمل يجب أن يكون جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح الدائم. (فريدة، 2022)

وتعد فرق العمل من الأعمدة الرئيسية التي تستند عليها المؤسسات لتحقيق نجاح خططها الاستراتيجية، فهي ليست مجرد مجموعات من الأفراد تعمل معًا لتحقيق أهداف محددة، بل هي قوة دافعة ومحورية تؤثر بشكل كبير في نجاح أو فشل أي استراتيجية تنتهجها المؤسسة إلى جانب هذا الدور الحيوي تلعب فرق العمل أيضًا دورًا اجتماعيًا وثقافيًا لا يقل أهمية عن دورها الوظيفي وهذا الدور يتجلى في كيفية تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض والتأثير الذي يمارسه هذا التفاعل على البيئة الداخلية للمؤسسة وفي هذا السياق تصبح مهارات القيادة أداة أساسية في توجيه فرق العمل نحو النجاح، فالقادة الذين يتمتعون بمهارات قيادة فعالة يعرفون كيفية التعامل مع تنوع الشخصيات الموجودة داخل الفريق، وكيفية تحويل هذا التنوع إلى مصدر قوة بدلاً من كونه تحديًا والقدرة على فهم الاختلافات الشخصية بين الأفراد، وتقدير هذه الاختلافات وتوظيفها بطرق تساهم في تحسين الأداء الجماعي وهي ما يجعل القادة قادرين على تشكيل اتجاهات إيجابية داخل فرق العمل، وكما إن تشكيل فرق عمل فعالة ليس بالأمر السهل؛ إذ يتطلب مواجهة مجموعة من التحديات التي تنشأ من الفروق الفردية، والصراعات المحتملة، وأحيانًا الفجوات في التفاهم بين أعضاء الفريق ومع ذلك فإن القائد الماهر يستطيع التغلب على هذه التحديات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعزز

التعاون والثقة المتبادلة مما يخلق بيئة عمل داعمة تمكن الفريق من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وبالتالي يمكن القول إن دور القيادة في تشكيل فرق عمل فعالة لا يقتصر فقط على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة بل يمتد إلى تعزيز الروابط الاجتماعية والثقافية التي تدعم التعاون والتماسك داخل الفريق من خلال هذا التكامل بين الجوانب الاستراتيجية والاجتماعية والثقافية، ويمكن للمؤسسات بناء فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق نجاح دائم. (السيد، 2017)

### ٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣.١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل، وذلك من خلال تطبيق عملي على مركز ذاتي للاستشارات النفسية في مدينة الرياض. يهدف الفصل إلى توضيح الأسس النظرية والعملية التي يقوم عليها تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الجماعي داخل المؤسسات، مع التركيز على تطوير بيئة العمل وتحفيز الابتكار والتعاون بين أفراد الفريق. كما يستعرض التعريفات الإجرائية المرتبطة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة، بما في ذلك مفهوم القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل. يُقدّم الفصل تفاصيل حول تصميم البحث وجوانب مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة الأساليب والتقنيات المستخدمة في أخذ العينات وجمع البيانات، سواء كانت نوعية أو كمية. كذلك، يتناول الفصل أنواع البيانات المستخلصة من الدراسة وطرق تحليلها، ويشرح بشكل دقيق الإجراءات المستخدمة لتحليل هذه البيانات بهدف الوصول إلى استنتاجات عملية تدعم الفرضيات وتساهم في تقديم توصيات تساهم في تحسين أداء فرق العمل في المركز من خلال القيادة الاستراتيجية.

### ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات في هذه الدراسة أداة أساسية لضمان الدقة في قياس تأثير القائد الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل، خاصة في سياق مركز ذاتي للاستشارات النفسية بمدينة الرياض، فهي تقدم إطاراً واضحاً لتحديد كيفية قياس أو مراقبة أو تعديل هذه المتغيرات، مما يساهم في تحقيق درجة عالية من الاتساق والموثوقية في جمع البيانات وتحليلها. وتعد هذه التعريفات خطوة محورية نحو ضمان أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع الفعلي، وتزيد من صلاحية الدراسة بشكل عام. من خلال هذه الأدوات الإجرائية، يمكن تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الفرق بدقة، مما يساعد في تقييم كيفية تأثير القائد الاستراتيجي على التفاعل بين أعضاء الفريق، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة، والابتكار داخل بيئة العمل. وبالتالي، توفر هذه التعريفات إطاراً علمياً ومنهجياً يتيح للباحثين قياس المتغيرات المتعلقة بالقيادة وفاعلية الفرق بشكل متكامل، مما يعزز من القدرة على تقديم استنتاجات وتوصيات قائمة على أسس مدروسة وقابلة للتطبيق العملي.

### ٣.٢.١ القائد الاستراتيجي

التعريف الإجرائي: يُعرّف القائد الاستراتيجي على أنه الفرد الذي يمتلك القدرة على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة من خلال استغلال الموارد المتاحة بفعالية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، يتميز هذا القائد بمهارات تواصل فعالة مع أعضاء الفريق، إلى جانب القدرة على تحليل متطلبات السوق والبيئة المحيطة لتحديد الأولويات. هذه الصفات تمكّنه من تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكاليف تسويقية وفي أقصر وقت ممكن. (الغزاوي، ٢٠٢١)

### ٣.٢.٢ فاعلية فرق العمل

التعريف الإجرائي: تُعرّف فاعلية فرق العمل على أنها القدرة الجماعية لأعضاء الفريق على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. تعتمد هذه الفاعلية على مدى تنسيق الجهود والتعاون بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى قدرتهم على حل المشكلات والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل. يمكن أن تتأثر فاعلية الفريق بتجاربهم السابقة، سواء المباشرة أو غير المباشرة، وتستمر في التطور أو التغيير بناءً على الظروف والمعطيات المحيطة بالفريق. (عبد، ٢٠٠٩)

## 1.8 تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

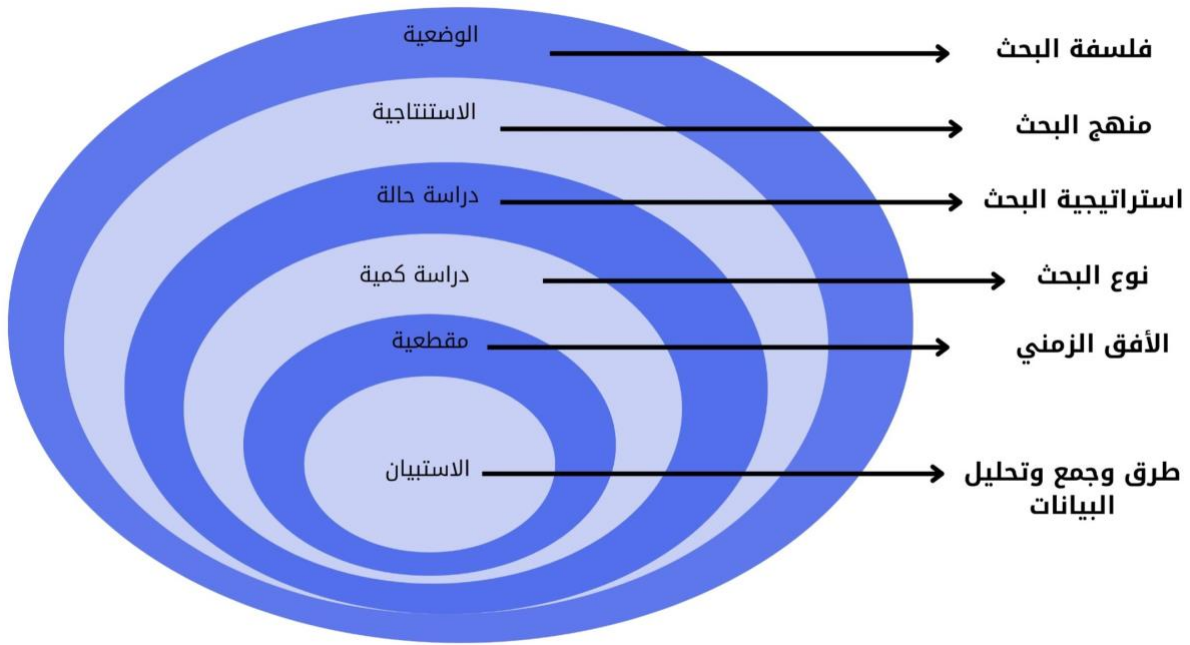
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان



الشكل رقم / 5

#### ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب

#### ٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعتبر عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، حيث تعتمد التحليلات الإحصائية على البيانات المجمعة منها، لذلك، يجب على الباحثين الالتزام بالدقة والموضوعية في اختيار عينة البحث وطرق أخذها لضمان تمثيل البيانات بشكل صحيح للمجتمع المستهدف، مما يساهم في الحصول على نتائج بحثية موثوقة، في هذا القسم، سيتم توضيح مجتمع الدراسة وعينة البحث وتقنيات أخذ العينة.

### ٣.٤.١ مجتمع الدراسة

| القطاع                                        | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|-----------------------------------------------|----------------|--------------|
| مركز ذاتي للاستشارات النفسية<br>بمدينة الرياض | الإدارة العليا | ٣            |
|                                               | الموظفين       | ٣٥           |

جدول رقم: ١

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

### ٣.٤.٢ عينة البحث

| عينة البحث                                                    | حجم العينة |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| مستهدف الموظفين في مركز ذاتي للاستشارات النفسية بمدينة الرياض | ٣٠ موظف    |

جدول رقم: ٢

المصدر: الطالب، ٢٠٢٤

### ٣.٤.٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### ٣.٥ طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات المجمعة، حيث يتضمن هذا التحليل تحديد البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساهم هذا المنهج في كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع الذي يتمثل في فعالية فرق العمل في مركز ذاتي للاستشارات النفسية بالرياض.

### ٣.٥.١ القيادة الاستراتيجية

اعتمد الطالب على استبانة الغزاوي (2017) لقياس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: تركيز العاملين، وكفاءة العملية، وتطوير الأعمال، والابتكار التنظيمي، بإجمالي 20 عنصراً للمتغير، حيث اشتمل كل بُعد على 5 عناصر، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الأداء، والذي يتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

| المتغيرات            | الأبعاد                                                                   | عدد العبارات | المصدر        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| القيادة الإستراتيجية | التركيز ع العاملين<br>كفاءة العملية<br>تطوير الأعمال<br>الابتكار التنظيمي | 20 عبارة     | الغزاوي، ٢٠١٧ |

جدول رقم 3  
المصدر الطالب 2024

### ٣.٥.٢ فاعلية فرق العمل

اعتمد الطالب على استبانة عبده، ٢٠٠٩، لقياس المتغير التابع (فاعلية العمل) من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: تحسين أداء العاملين، مواجهة القضايا بوضوح وشفافية، والتقليل من مستوى الهدر في الموارد، بإجمالي 18 عنصراً للمتغير، حيث اشتمل كل بُعد على 4 أو 5 عناصر. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الأداء، والذي يتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

| المتغيرات        | الأبعاد                                                                                                        | عدد العبارات | المصدر    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| فاعلية فرق العمل | -تحسن أداء العاملين<br><br>-مواجهة القضايا<br>بوضوح وشفافية<br><br>-التقليل من مستوى<br>الهدر في موارد المنظمة | 18 عبارة     | عبد، ٢٠٠٩ |

جدول رقم 3  
المصدر الطالب 2024

### ٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

#### 3.6.1 البيانات الأولية

**أ استبيانات الموظفين:** تم إجراء استبيانات موجهة للموظفين في مركز الاستشارات النفسية لجمع انطباعاتهم حول دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية فرق العمل تساهم هذه الاستبيانات في فهم كيفية تقييم الموظفين لدور القيادة وما هي العناصر التي يرونها إيجابية أو سلبية

**ب مناقشات مع فرق العمل:** أجريت مناقشات مع فرق العمل في المركز لفهم تجاربهم وآرائهم حول تأثير القائد الاستراتيجي على فاعليتهم هذه المناقشات توفر رؤى عميقة حول كيف تؤثر القيادة على أداء الفرق ومدى فعالية الاستراتيجيات المتبعة

**ج مقابلات مع القادة:** تم إجراء مقابلات مع القادة الاستراتيجيين في المركز لفهم استراتيجياتهم وأدواتهم في تعزيز فاعلية فرق العمل تساهم هذه المقابلات في التعرف على كيفية تنفيذ القادة لاستراتيجياتهم ومدى توافقها مع أهداف المركز مما يساعد في تحسين الأداء العام للفرق

### 3.6.2 البيانات الثانوية

**أ دراسات علمية:** تم البحث عن دراسات علمية تتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل في السياقات النفسية تساهم هذه الدراسات في فهم كيفية تأثير القيادة على أداء الفرق والبيئة العامة للعمل

**ب مراجعة الممارسات لدى المنافسين:** تمت مراجعة استراتيجيات القيادة الاستراتيجية لدى المنافسين وكيف تؤثر على فاعلية فرقهم يساعد ذلك في تحديد الفجوات والفرص المتاحة للمركز لتعزيز قدراته التنافسية

**ج إحصائيات موثوقة:** استخدام إحصائيات متاحة من مصادر موثوقة حول الاتجاهات الحالية في القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل يوفر خلفية قوية لتحليل الأداء ويدعم الاستنتاجات المستخلصة من البيانات الأولية

### ٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق التحليل العاملي (الاستكشاف تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما

تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ (ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣.٨ الخاتمة

تم في الفصل الثالث عرض منهجية البحث، والتي تضمنت المقدمة، التعريفات الإجرائية، تصميم البحث، مجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، كما تناولت أيضاً طريقة جمع البيانات، أنواع البيانات، وطرق تحليل البيانات، وانتهت بالخاتمة.

## قائمة المراجع :

- 1-أبوناجي وآخرين،تصميم بيئة تعلم إلكترونية قائمة على مراسي التعلم وأثرها في تنمية مهارات إنتاج برمجيات الواقع المعزز (AR) لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- 2-آل سعود، 2016،العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية.
- 3-السيد، 2017 ، إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- 4-الشملاّن وآخرين، 2017، متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة.
- 5--الطائي وآخرين ، 2023 ، دور التمايز في العالقة بني القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي .
- 6-العتيبي،2017 ، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .
- 7- العازمي،2021،متطلبات تنمية القيادة الإستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- 8- العوفي،2019،دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- 9- الغزاوي،2021،تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي.
- 10- القيسي، 2015،دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- 11- الهبدان، 2021،دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- 12-الهلاّلي وآخرين، 2008، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة.
- 13-بقشان ،2023،أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية(دراسة ميدانية على موظفي شركة الإتصالات السعودية)

- 14-حماد،2021،أثر القيادة الإلكترونية على اداء فرق العمل الافتراضية.
- 15-ديب وآخرين ،2016،دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين..
- 16-سحيمي وآخرين،2020،دور القائد الإستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر.
- 17-شويحة، 2018،أثر مقومات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.
- 18-عبده،2009،فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي.
- 19-فريده ، 2022 ، دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية .
- 20- مبروك،فاعلية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل.
- 21--مسعود،2013 ، برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الليبية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

1. Lee, Y ,Chen,S (2007). A study of the Correlation Model between Strategic Leadership and Business Execution, Melbourne University, Australia.
2. الغزاوي، ٢٠٢١، استبيان القائد الإستراتيجي، تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي
3. ،استبيان تعزيز فعالية فريق العمل، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم 2009عبد، الجامعي النسائي

# الملاحق

في إطار هذه الدراسة الميدانية نقوم بإجراء بحث يهدف إلى استكشاف وتحليل الدور الحيوي الذي يلعبه القائد الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية فرق العمل ويُعتبر القائد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تنظيم وتوجيه فرق العمل بشكل فعال مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وتم اختيار “مركز ذاتي للاستشارات النفسية” في مدينة الرياض كنموذج للدراسة والتطبيق العملي، نظراً لأهمية دوره في تقديم الخدمات النفسية وتطوير بيئة عمل متكاملة تدعم أداء الفرق. ونرجو منكم التكرم بتقديم إجابات دقيقة وشاملة على جميع الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان حيث تعتمد هذه الدراسة بشكل رئيسي على جودة البيانات التي نحصل عليها منكم وإن تقديم معلومات دقيقة وموثوقة سيسهم بشكل كبير في نجاح البحث، ويتيح لنا الوصول إلى نتائج دقيقة تُعزز من فهمنا لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير فرق العمل ورفع كفاءتها، ونأمل أن يكون تعاونكم جزءاً هاماً في دعم هذه الدراسة التي قد تسهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعّالة في المستقبل.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ سنة ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فما فوق ☐

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ الى ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐

الوضع الاجتماعي: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

### إستبيان القائد الإستراتيجي

| العبارة                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| التركيز على العاملين                     |            |       |       |          |               |
| ١- تصغي إلى أفكار وآراء ومقترحات عاملها. |            |       |       |          |               |

|                          |  |  |  |  |                                                                             |
|--------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|
|                          |  |  |  |  | ٢-تحافظ على علاقة جيدة مع عاملها.                                           |
|                          |  |  |  |  | ٣-تعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم ومستمر.                       |
|                          |  |  |  |  | ٤-تقيم عاملها باهتمام بالغ.                                                 |
|                          |  |  |  |  | ٥-تهتم بمتابعة حاجات العاملين وتلبيتها.                                     |
| <b>كفاءة العملية</b>     |  |  |  |  |                                                                             |
|                          |  |  |  |  | ٦-تتحقق من تقدم العمل ضمن الأهداف الموضوعة.                                 |
|                          |  |  |  |  | ٧-تسعى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق بأقل تكلفة.                        |
|                          |  |  |  |  | ٨-تقوم بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيات النهائية للمهام قيد التنفيذ. |
|                          |  |  |  |  | ٩-تعتمد إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة انجاز المهام.            |
|                          |  |  |  |  | ١٠-تركز على التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عملياتها.                 |
| <b>تطوير الأعمال</b>     |  |  |  |  |                                                                             |
|                          |  |  |  |  | ١١-تستكشف على نحو مستمر الممارسات الإدارية الأفضل وتطبيقها.                 |
|                          |  |  |  |  | ١٢-تشجع الأفراد على تحقيق التميز في العمل.                                  |
|                          |  |  |  |  | ١٣-تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام جديدة.                               |
|                          |  |  |  |  | ١٤-العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام.                     |
|                          |  |  |  |  | ١٥-تحرص على مشاركة العاملين في تطوير الأعمال المناطة بهم.                   |
| <b>الابتكار التنظيمي</b> |  |  |  |  |                                                                             |
|                          |  |  |  |  | ١٦-توفر عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي مشجع للإبداع.                             |
|                          |  |  |  |  | ١٧-تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية.                            |

|  |  |  |  |  |                                          |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ١٨-تسهل التجريب بأفكار جديدة.            |
|  |  |  |  |  | ١٩-تسعى لتوليد السلوك الإيجابي للعاملين. |
|  |  |  |  |  | ٢٠-تروج بشكل مقنع لأفكار جديدة.          |

## استبيان تعزيز فعالية الفريق

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ الى ٤٠ سنة ☐ أكبر من ٤٠ سنة ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فما فوق ☐

سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ الى ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر ☐

الوضع الاجتماعي: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

فيما يلي استبيان لبعض المحددات المتعلقة بأثر تـكون فرق العمل على الإنتاجية، الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

| رقم                | العبارات                                                    | أوافق تماماً | أوافق | لا أدري | لا أوافق | لا أوافق تماماً |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|----------|-----------------|
| تحسن أداء العاملين |                                                             |              |       |         |          |                 |
| 1-                 | يغلب على أداء الموظفين الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة.  |              |       |         |          |                 |
| 2-                 | تحرص الموظفين على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل.     |              |       |         |          |                 |
| 3-                 | تتبادل الموظفين المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة. |              |       |         |          |                 |
| 4-                 | يتم وضع الأهداف في الإدارة بصورة جماعية.                    |              |       |         |          |                 |
| 5-                 | تعمل الموظفين معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.           |              |       |         |          |                 |
| 6-                 | تتبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل.               |              |       |         |          |                 |

| مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية          |  |  |  |                                                                       |     |
|-------------------------------------------------|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                 |  |  |  | توجد قنوات إتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.                       | -7  |
|                                                 |  |  |  | يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجهها بصفة دورية.    | -8  |
|                                                 |  |  |  | تشجع الإدارة الموظفين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.             | -9  |
|                                                 |  |  |  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات.                  | -10 |
|                                                 |  |  |  | لدى الموظفين استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل.            | -11 |
|                                                 |  |  |  | يسود فهم متبادل بين الموظفين نحو أمور العمل.                          | -12 |
| التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة |  |  |  |                                                                       |     |
|                                                 |  |  |  | تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة.                | -13 |
|                                                 |  |  |  | تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها.             | -14 |
|                                                 |  |  |  | يتم تحديد مايجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها. | -15 |
|                                                 |  |  |  | الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.               | -16 |
|                                                 |  |  |  | يتم الإعراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.                              | -17 |
|                                                 |  |  |  | تتقبل الموظفين الإنتقادات التي توجه إليهن.                            | -18 |