



Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	اسم الطالب : م فيصل بن محمد البازعي	
Students I.D	2021203820	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Thursday		
Master	18 / 03	/ 2021.
(PMG511)		

PROJECT LEADERSHIP

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

تأثير مهارات إدارة الفريق على تمكين/ نجاح المشاريع

مقدمة

في إطار ما يشهده العالم حاليًا من تغييرات سريعة ومتتابعة، أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع، وفي ظل هذا التغير تتشدد رؤية المملكة ٢٠٣٠ برؤية طموحة مبنية على أسس علمية من التخطيط الاستراتيجي تبني منهجية إدارة المشاريع لتحقيق رؤيتها المنشودة وتحويلها إلى واقع علمي ملموس.

وحتى تضمن المشاريع تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لمواجهة التحديات المستقبلية والمتغيرات العالمية فيجب أن تتوافر لديها القيادات الإدارية الفاعلة القادرة على وضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد نظم وتوجهات جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل (طولان، ٢٠١١م).

وفي هذا الصدد يؤكد كل من Vera & Crossan (2004) أن بداية حركة التغير نحو نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المرجوة هي القيادة التي تقوم بمهمة تحويل اتجاه ثقافة العمل القديمة إلى ثقافة جديدة. أن القيادة هي المسؤولة عن تمكين المشروع التي يوسع فيها الأفراد إمكاناتهم لفهم التعقيدات ووضوح الرؤية، أي مسؤوليتهم عن تعلم الأفراد.

وتعتبر مهارات القيادة من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في تنفيذها لاستراتيجياتها Vidgen, Shaw & Grant (2017)، لذا يتطلب من القيادة استخدام أساليب جديدة ومبتكرة لتحفيز وبناء الالتزام الكامل والمواقف الإيجابية لدى كافة المرؤوسين (الخشالي، ٢٠٠٨م). أي صنع ما يسمى بثقافة القيادة للجميع حيث هذا النوع من الثقافة هو الذي يجعل كل فرد يفكر ويعيش ويعمل كما لو كان هو المالك للمؤسسة أو قائدها أو مديرها. ثقافة تجعل كل فرد يتحمل مسؤولية اعتبارية كاملة إزاء نجاح أو فشل المؤسسة بأكملها، وليس إزاء القسم الذي فيه أو المهمة المكلف بإنجازها (صدام، ٢٠١٠م).

إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فرادي، وكذلك فإن الأهمية التي تتمتع بها الفرق ازدادت في مختلف المنظمات، وأصبحت جزءاً مهماً في النجاح المنظمي للمشروع أيا إن كان مجالها، فجميعها تعمل في بيئة معقدة تتطلب أفعال تعاونية مشتركة وكذلك إمكانيات على التفاوض وحل المشكلات (عبدالرسول، ٢٠١١م).

ومن هنا برزت أهمية مهارات إدارة الفريق بسبب حاجة المؤسسات إلى أشكال تنظيمية لأداء أفضل Warrick(2017). حيث أن الاعتماد عليه يتيح فرصاً كثيرة للارتقاء بمستوى أداء المشروع. غير أن التطبيق السليم للمفهوم يعتبر مهارة أساسية لا غنى عنها بل حجر الزاوية لتمكين المشروع ونجاحه (عطية، ٢٠١٣م).

ومن جهة أخرى يشير الشربيني (١٩٩٥م) إلى أنه هناك منفعة أساسية لمهارات إدارة الفريق تتمثل في كون طبيعة الفريق ليس مجرد اتصالات بين الأعضاء وإنما هو شبكة معقدة من التفاعلات بينهم وبين

المؤسسة بحيث تصبح المؤسسة قادرة على توحيد الموارد بمرونة عالية والاستفادة من الخبرات والمهارات والموارد المتاحة لديها والمؤسسات المتقاربة معها بالموقع والعمل مما يساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحسين جودة خدماتها.

وما سبق دعا الباحث إلى دراسة مدى تأثير مهارات إدارة الفريق على تمكين المشاريع ونجاحها في بلوغ الأهداف المرجوة منها.

هدف البحث

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى إدراك القائمين على المشاريع لمهارات إدارة الفريق.
- دراسة تأثير مهارات إدارة الفريق على نجاح المشاريع.
- تحليل واقع واتجاهات العاملين نحو تطبيق مهارات إدارة الفريق وأثرها في تطوير أدائهم بالعمل.
- تحديد أهم المشكلات التي تواجه تطبيق مهارات إدارة الفريق في بيئة العمل.

أهمية البحث

تكمّن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من موضوعها كونها تبحث في تأثير مهارات إدارة الفريق على نجاح المشروع، وقد تمثلت أهمية الدراسة في الأهمية النظرية، والتطبيقية ويمكن استعراض ذلك كالآتي:

(أ) الأهمية النظرية:

- تسعى هذه الدراسة لبيان دور مهارات إدارة الفريق كإحدى مهارات القيادة الفعالة في نجاح المؤسسات وإثراء خدماتها.
- توجيه أنظار المسؤولين عن المشاريع إلى أهمية مهارات إدارة الفريق كونها وسيلة فعالة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- تطوير أساليب الإدارة للمشاريع في ضوء وجود استراتيجيات جديدة في مجال العمل وهي (مهارات إدارة الفريق).

(ب) الأهمية العملية:

- تسعى الدراسة إلى تحسين وتطوير دور وأداء جماعات وفرق العمل في المؤسسات المختلفة.
- تحاول الدراسة الوقوف على المشكلات التي تحول دون تطبيق مهارات إدارة الفريق بالمؤسسة.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة قد تفيد الباحثين في مجال مهارات القيادة ودورها في تحسين الأداء العملي.

مصطلحات البحث: يشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

Skills
team management

مهارات
إدارة الفريق

Project Empowering/Success

تمكين المشروع

A team is made up of a small group of people who have complementary skills and hold each other responsible for efficiency, customer support, and productivity. This community is looking for new ways to make decisions in order to achieve specific shared goals.

Employees have the ability to venture outside of their comfort zones as team members, unleash new thoughts, make impactful choices, and engage with coworkers .

A variety of employee engagement techniques (such as awareness training, “T” groups, and consistency circles) led to the formation of the team. However, team leadership differs from these in that it places a greater focus on company results Natale, S. ETAL.(1995).

كما يشير Robbins, S.P. (1990) إلى إدارة الفريق على أنها "تصميم هيكلي تنظيمي لمجموعة من الاختصاصيين من أقسام وظيفية في المؤسسة يتكاملون معاً لإنجاز مهمة معينة".

ويذكر NONAKA, A, TAKEUCHI, h, (1995) الفريق بأنه " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، من خلال ما يتميزون به من مهارات متكاملة فيما بينهم، فهم يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

أما OBRJEN, J.A. (2002) فيشير إليه بأنه "وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل وهم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم".

بينما يشير كل من أحمد و أمين (٢٠٠٩م) إلى فريق العمل بأنه " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ككل، وأعضاء الفريق لهم حق الإبداء بالرأي لأن الفريق في نهاية الأمر وسيلة لتمكين الأفراد من تحقيق العمل الجماعي وأبعاده في شكل انسجامي أو كوحدة متجانسة متماسكة.

أما مصطلح التمكين فيشير إليه (سالم، ٢٠١٣م) بأنه " الاستراتيجية التي يمكن بواسطتها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التحكم في ظروفها والقدرة على إنجاز أهدافها وهكذا تكون قادرة على العمل لمساعدة نفسها وغيرها على تحسين مستوى معيشتها".

الدراسات السابقة:

في ضوء اطلاع الباحث على الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الدراسية تبين للباحث إشارة بعض الدراسات لأهمية موضوع الدراسة، وفيما يلي الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسات مرتبة من الأقدم للأحدث:

- دراسة الجميل (٢٠١٢م) بعنوان: دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل : دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، حيث هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة الصراع فريق العمل ووقع اختيار الباحثة على مجتمع البحث الممثل بأعضاء الهيئة التدريسية في المراكز البحثية في جامعة الموصل، بسبب اعتماد المراكز البحثية على فرق العمل في آلية عملها. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لأبعاد الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل، واختتمت البحث بمجموعة من المقترحات من الممكن أن تعزز الجوانب الإيجابية للميدان المبحوث وتعالج السلبيات المؤشرة عليه إذا أخذ بذلك مستقبلاً.

- دراسة وديعة (٢٠١٣م) بعنوان: دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قالمة، من أجل الكشف عن ذلك الدور قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بإحدى مكتباتنا الجامعية وهي مكتبات جامعة قالمة نتعرف من خلالها على دور فريق العمل في إدارة المعرفة ومن أهم التساؤلات الدراسية ما:- أهم مقومات إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية - خصائص فريق العمل القادر على إدارة المعرفة - المهارات الواجب توفرها في فريق العمل لإيجاد نظام لإدارة المعرفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة كما ينبغي أن تكون بالمؤسسات عامة والمكتبات الجامعية خاصة يتوقف على عملية تحويل المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لهذه العملية، والتي هي بؤرة عمل إدارة المؤسسة سواء أكانت خدمية أم إنتاجية، فإذا كان الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ليتمكن من إدارتها والتحكم فيها، فمفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا بمشاركة فريق العمل سواء ان كان في إنجاز المهام أم من حيث تبادل المعلومات، الخبرات والمهارات.

- دراسة رشيد وجابر (٢٠١٣م) بعنوان: دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق : دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط، حيث استهدفت هذه الدراسة تقديم إطار فكري وعملي حول إمكانية توظيف التكامل السلوكي الذي يعبر عن مستوى التفاعل بين أعضاءه فيما يتصل بتبادل المعلومات والتعاون والمشاركة في صنع القرار لتعزيز إبداع الفريق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (٢٢٩) من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعات الفرات الأوسط بلغ عددها (٥٠) كلية. وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده المختلفة وإبداع الفريق كما أشرت إمكانية توظيف تلك العلاقة لتعزيز ذلك الإبداع. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها العمل على تقديم الدعم الكافي للأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التعليمية.

- دراسة طيب والعتيبي (٢٠١٦م) بعنوان: مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب: دراسة ميدانية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب، من خلال دراسة ميدانية. واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي المسحي. وتكونت مجموعة الدراسة من ٥٨ رئيس قسم والتعليم من رؤساء الأقسام، و١٠٧ مشرفاً من المشرفون في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب. وتمثلت أداة الدراسة في استبيان لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات قيادة فريق العمل. وارتكز الإطار النظري للدراسة على عدة مباحث، ركز المبحث الأول على القيادة، من حيث المفهوم، ومهارات القيادة. وتطرق المبحث الثاني إلى فريق العمل. واستعرض المبحث الثالث مهارات قيادة فريق العمل، ومنها، مهارة اتخاذ القرار، ومهارة الاتصال، مهارة التحفيز، ومهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة الاجتماعات. وأوضحت نتائج الدراسة وجود اختلافات في درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مشرفيهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ووجود اختلافات بين كل من بعد من أبعاد قيادة فريق العمل المتمثلة في مهارات اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، إدارة الصراع، وإدارة الاجتماعات تعزو إلى سنوات الخبرة في العمل، ربما يعود ذلك إلى أن الرئيس خلال فترة عمله الطويلة مر بتجارب وخبرات في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة وضع لائحة تتضمن معايير تقييم وترشيح رؤساء الأقسام وكيفية متابعة ممارساتهم المختلفة ومدي تمكنهم من مهارات قيادة فريق العمل، وضرورة إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام، بحيث تأخذ صفة الاستمرارية للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة في مهارات قيادة فريق العمل.

- دراسة العربي وعبود (٢٠١٩م) بعنوان: أثر فريق المعرفة على منظمات الأعمال المنتجة للابتكارات التقنية: دراسة ميدانية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مقدار تأثير تواجد فريق إدارة المعرفة التنظيمية على الابتكارات التقنية والدور الذي يلعبه في تحسين الابتكارات داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتصميم استبانة بهدف جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة المبحوثة المقدرة ب ٣٨ مفردة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، بعد تفريغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة بعد اختبار فرضياتها إلى وجود تأثير مباشر بين فريق إدارة المعرفة وبين الابتكارات التقنية ويعني هذا أن المنظمات المبحوثة تسعى فعلاً إلى خلق بيئة معرفية تنظيمية تهدف إلى تكوين وبناء فريق عمل معرفي له القدرة على تقديم توصيات للعمل على تحسين التوجهات الابتكارية التقنية للمنظمات المبحوثة، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام قيادات المنظمات بفريق إدارة المعرفة التنظيمية والعمل على ربط زبائنها بقاعدة معرفة الزبائن بالشركة لخلق نوع من التبادل في أسواقها، وخلق تقنيات ابتكارية جديدة.

منهجية البحث

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي Descriptive analytical method ويعرفه أبو علام (٢٠١٤م) بأنه "دراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحثة باستعراض تصور الوضع الراهن للمؤسسة المحددة للدراسة، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة".

وسيتضمن البحث دراسة تطبيقية من خلال تصميم استمارة استقصاء (استبيان Survey) تحتوي على مجموعة من الأبعاد تعكس متغيرات البحث، إحداهما موجهة للإدارة العليا (المديرين والمساعدين)، والأخرى موجهة للعاملين في المستويات التنظيمية الإدارية المختلفة بالمؤسسة. هذا الاستبيان مكون من بعدين رئيسيين:

- أولهما البيانات الشخصية للعينة (العمر - العمر الوظيفي - المستوى الوظيفي - المؤهل التعليمي)
- ثانيهما محاور الاستبيان الثلاثة:
- استيعاب أهمية تطبيق مهارات إدارة الفريق.
- واقع تطبيق مهارات إدارة الفريق.
- مشكلات تطبيق مهارات إدارة الفريق.

هيكل البحث

يقسم البحث إلى خمسة فصول، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: "الإطار العام للبحث والدراسات السابقة". ويتكون من مبحثين وذلك كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى البحث Introduction.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة Previous studies .

الفصل الثاني: "الإطار النظري". ويتكون من مبحثين وذلك كما يلي:

المبحث الأول: مهارات إدارة الفريق Team management skills ويتضمن (التعريف، الأشكال، الأهمية، الخصائص، النظريات، قواعد بناء إدارة الفريق، مراحل بناء فريق العمل، منافع إدارة الفريق، المشكلات الرئيسية في إدارة الفريق).

المبحث الثاني: دور مهارات إدارة الفريق على تمكين المشروع The role of team management skills in enabling the project.

الفصل الثالث: "النتائج والتوصيات" Results .

نتائج البحث

في ضوء مشكلة البحث الحالية والتي تمثلت في أنه في ظل التطورات التكنولوجية أصبحت عملية إدارة الموارد المادية والبشرية تمثل مشكلة تتطلب حسن معالجتها وجود نوعية متميزة من القادة ممن يضطلعون بمهام تطوير أداء العاملين والتي منها مهارات إدارة الفريق وبهذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير مهارات إدارة الفريق على تمكين/ نجاح المشاريع ؟ والذي يتفرع منه عدة أسئلة كما يلي:

- ما مدى إدراك القائمين على المشاريع لمهارات إدارة الفريق ؟

- ما تأثير مهارات إدارة الفريق على نجاح المشاريع ؟
- ما واقع واتجاهات العاملين نحو تطبيق مهارات إدارة الفريق وأثرها في تطوير أدائهم بالعمل ؟
- ما أهم المشكلات التي تواجه تطبيق مهارات إدارة الفريق في بيئة العمل ؟

النتائج

تمثل نتائج البحث الإجابة عن جميع الأسئلة السابقة في إطار تحليل إجابات العينة الدراسية على استبانة " تأثير مهارات إدارة الفريق على تمكين/ نجاح المشاريع ". تشير النتائج إلى أن جميع العاملين بالمؤسسة يدركون أنه كلما ارتفع مستوى أداء جماعات وإدارة فرق العمل بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. حيث تساعد مهارات إدارة الفريق على توسيع اهتمامات المروسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المروسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة. كما تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيك على الهدف بين العاملين. أيضا تزيد إحساس العاملين بالهوية وتشعرهم بالفخر من خلال إيجاد بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل وتؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية. كذلك تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي وتقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء. إضافة إلى أنها تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولاً مبكرة لها وتزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء، وبناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات. ومن أهم المشكلات التي تواجه تطبيق مهارات إدارة الفريق علاقة الأعضاء بإدارات المؤسسة ككل قد تتنافر وخصوصاً على الموارد المطلوبة والجدولة الزمنية للعمليات، والمستويات المستهدفة من الأداء اللازمة لإنجاز عمليات الفريق. ضرورة تحقيق وفرة المعلومات لتحديد نوع المعلومات اللازمة لصياغة استراتيجيات إدارة الفريق. عدم تفهم الإدارات العليا في المؤسسة لحقيقة تفاوت الأعضاء في مستوى الأداء كفريق عمل. الرغبة في تحقيق النتائج السريعة وهي من بين المشكلات التي تعترض سبيل إدارة الفريق.

المراجع

- ___ أبو علام، رجاء محمود (٢٠١٤). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات
- ___ أحمد، أحمد مصطفى، وأمين، أسامة ربيع (٢٠٠٩). قيم العمل والولاء من منظور إداري، ط٢، الكويت: أكاديمية سيمنز للتدريب الأهلي.
- ___ الجميل، ريم سعيد (٢٠١٢). دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل : دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، تنمية الرافدين ، ٣٤ (١٠٨)، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- ___ الخشالي، شاكر جبار الله (٢٠٠٨). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات

القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤(٢)، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي.

رشيد، صالح عبد الرضا و جابر، نجاح (٢٠١٣). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز إبداع الفريق : دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات في كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٤)، العراق.

سالم، أمل (٢٠١٣). محددات تمكين المرأة الريفية المعيلة بمحافظة الفيوم، دراسة غير منشورة، جامعة الفيوم.

الشربيني، عبد العزيز (١٩٩٥). الفريق كمحور أساسي لتعظيم أداء المنظمة"، نشرة أخبار الإدارة، (١٣).

صدام، محمد (٢٠١٠). ثقافة القيادة للجميع : مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة.

طولان، محمد صالح زكي (٢٠١١). تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء : دراسة تطبيقية على قطاع البترول، إدارة الأعمال، (١٣٢)، جمعية إدارة الأعمال العربية.

طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن و العتيبي، نوره محيا وسمي السليس (٢٠١٦). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب: دراسة ميدانية، العلوم التربوية، ٢٤(٢)، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية.

عبدالرسول، حسين علي (٢٠١١). النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، (١٣)، جامعة الكوفة: مركز دراسات الكوفة.

العربي، تيقاوي و عبود، ميلود (٢٠١٩). أثر فريق المعرفة على منظمات الأعمال المنتجة للابتكارات التقنية: دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، ١١(١)، جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

عطية، سميرة حسن (٢٠١٣). المدخل الاستراتيجي لإدارة الفريق في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٠١)، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية.

وديعه ماضي، وعزالدين بودربان (٢٠١٣). دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبات الجامعة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، ٤٨ (١)، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن.

— Natale, S. M., Libertella, A. F., & Rothschild, B. (1995). Team performance management. *Team Performance Management: An International Journal*.

- _ NONAKA, A, TAKEUCHI, h, (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics & innovation. New York: Oxford university press.
- _ OBRJEN, J.A. (2002). Management information system: Managing information technology in the e-business enterprise.[S.L]: Mc Graw-Hill.
- _ Robbins, S.P. "Organizational Theory", New Jersey, Prentice-Hill International, 1990, P.257.
- _ Vera, D. and Crossan, M., 2004. "Strategic Leadership and Organizational Learning", Academy of Management Review, 29(2): 222-240.
- _ Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. European Journal of Operational Research, 261(2), 626-639.
- _ Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons, 60(3), 395-404.

الملاحق

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير / الموظف المحترم

تحية طيبة.....

الاستبانة التي بين يديكم إنما هي إدارة لإنجاز دراسة تبتغي تحديد العلاقة المحتملة بين الانماط القيادية والصراع التنظيمي وفاعلية الفريق. والرجاء الإجابة عن جميع الفقرات وعدم ترك أي منها، علما ان الاستجابات على درجة عالية من السرية. مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة.

ب	أولا/ واقع الانماط القيادية	لا اتفق	لا	غير	اتفق	اتفق
		إطلاقاً	اتفق	متأكد	تماما	تماما
		١	٢	٣	٤	٥

اصدر الأوامر من دون اخذ رأي المرؤوسين ولا اسمح لأحد بمخالفتها.

السلطة حق مفوض لي، وتنفيذ الأوامر متروك للمرؤوسين كيفما يشاءون.

أحدد بنفسي أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منا.

مصلحتي الشخصية أضعها بالحسبان عندما أحدد أهداف الجماعات.

اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع أهداف العمل.

أقوم بالتخطيط لدقائق الأمور في العمل وأتابع أداء المرؤوسين خطوة بخطوة.

أوفر للمرؤوسين جواً مريحاً للعمل طالما هم يعرفونه ومتعودين عليه.

أتعاون مع المرؤوسين باستمرار كي أجعل من العمل محبباً لهم.

التخطيط مسؤوليتي ولا داعي لأن اشرك أحداً فيه.

كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل.

التخطيط مسؤولية الجميع والمشاركة فيه أمر لا بد منه.

اتباع وأدقق ما يؤديه المرووسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة إنجاز العمل.

أتابع وأدقق ما يؤديه المرووسين بشكل صوري ولا اعتقد ان هناك ضرورة للأشراف المباشر عليهم.

اسعى باستمرار لجعل المرووسين يراقبون انفسهم بانفسهم بشكل طبيعي.

اسمح لنفسي بقدر محدود جدا من العلاقات الاجتماعية.

اسمح لنفسي بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرووسين من دون استثناء.

افسح المجال ليتصل بي المرووسون في اطار تبادلٍ لمنفعة المنظمة.

استخدم نظاما مشددا للثواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرووسين.

امتدح المرووسين دائما بمناسبة أو من دونها لأشعارهم بمدى طيبيتي.

اشجع المرووسين لان يقيموا انفسهم وغيرهم على أساس مبدأ تحقيق اعلى مستوى رضا لديهم.

أحاسب المخطئ مهما كان خطاه ليكون عبره لغيره.

الكل يخطئ ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين رافة مني بهم.

أتعرف على أسباب الخطأ عند حدوثه وأقوم بوضع سبل تذليله مع المرووسين.

أعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرووسين عن طريق معاقبتهم.

لا اشغل بالي بنزاعات المرووسين وأتجاهلها، اذ هي في النهاية تحدث بينهم.

اتقهم نزاعات المرووسين وأحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم.

■ ثانيا/ (ب) نواع الصراع ومشكلات التطبيق لمهارات إدارة الفريق

لا يوجد اتفاق بين أعضاء الفريق حول سبل إنجاز مهامهم.

هنالك اختلاف بين أعضاء الفريق حول الأهداف ومجالات اتخاذ القرارات.

لا يوجد اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام ذاتها.

هنالك تضارب في وجهات النظر والأفكار والآراء بين أعضاء الفريق.

تحدث دائماً بعض التوترات والمشادات بين أعضاء الفريق.

هنالك اختلافات بين أعضاء الفريق حول مواضيع شخصية.

توجد عداوات شخصية بين أعضاء الفريق.

يعمل أعضاء الفريق في جوء من المشاعر السلبية فيما بينهم.

ثالثا/ (ج) أهمية / فاعلية الفريق

يستطيع الفريق الوفاء بالتزاماته في الوقت المناسب.

تنسجم فعاليات الفريق وأنشطته مع فعاليات وأنشطة الأطراف الخارجية الأخرى في المنظمة.

يستطيع الفريق الالتزام بالسقف المحددة للموازنات ذات العلاقة.

عند الأعداد لعمل مستقبلي معين نستطيع التنبؤ بالمتطلبات غير المالية (الأيدي العاملة، العدد، التجهيزات) اللازمة لإنجازه.

هنالك تنسيق بين التدريب والتعلم ونشاطات الفريق الأخرى.

تحدث التبدلات في أعضاء الفريق على وفق متطلبات الظروف التي تمر بها المنظمة.

يتكيف الفريق مع التغيرات في البيئة الخارجية (تغيير الأهداف، تغيير الرؤيا، المعايير).

يتميز الفريق بانسجام إجراءات العمل (التخطيط، التنظيم، حل المشكلات)

تتميز الأفكار المقدمة من قبل الفريق بكونها مبتكرة في كثير من الأحيان.

يستعمل الفريق الأساليب المناسبة لأثارة الحلول (العصف الذهني وغيرها) للمشاكل المطروحة

يساهم أعضاء الفريق الصلاحية اللازمة لإنجاز ما عليهم من مسؤوليات وواجبات.

يمتلك أعضاء الفريق الصلاحية اللازمة لإنجاز ما عليهم من مسؤوليات وواجبات.

ارغب بالبقاء في عضوية الفريق لمدة مستقبلية أخرى.

في (٢٠١١)