

القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بالتطبيق على  
تكنو للاستشارات بمدينة الرياض

The Strategic Leader and His Relationship with  
Strengthening Work Teams: An Applied Study on Techno  
Consultancy in Riyadh

أسم الطالبة

رباب ياسر الزهراني

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٢١٠٢

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥، الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة           |
| 8  | المقدمة:                                    |
| 10 | مشكلة الدراسة                               |
| 10 | فجوات على المستوى النظري                    |
| 10 | فجوات على المستوى التطبيقي                  |
| 11 | أهمية الدراسة                               |
| 11 | على المستوى النظري:                         |
| 11 | على المستوى التطبيقي:                       |
| 12 | أسئلة الدراسة                               |
| 12 | أهداف الدراسة                               |
| 13 | فرضيات الدراسة                              |
| 13 | نموذج الدراسة                               |
| 14 | الدراسة الميدانية                           |
| 14 | مخطط المشروع المقترح                        |
| 15 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة              |
| 16 | المقدمة:                                    |
| 17 | المتغير المستقل                             |
| 22 | المتغير التابع                              |
| 26 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 27 | الخاتمة                                     |
| 30 | الفصل الثالث: منهجية البحث                  |
| 31 | المقدمة                                     |
| 31 | التعريفات الإجرائية                         |

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| 32..... | تصميم البحث.....                      |
| 33..... | مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات ..... |
| 34..... | طرق جمع البيانات .....                |
| 35..... | أنواع البيانات.....                   |
| 36..... | طرق وأساليب تحليل البيانات.....       |
| 36..... | الخاتمة.....                          |
| 37..... | المراجع.....                          |
| 40..... | الملاحق.....                          |

## الإهداء

إلى والديّ العزيزين، سندي وملهمي في مسيرتي، الذين لم يخلوا عليّ بدعائهم ودعمهم المتواصل

إلى إخوتي وأصدقائي الذين كانوا عوناً لي بالكلمة الطيبة والمساندة

إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على إتمام هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا عربون محبة ووفاء

## الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الأكاديمي الكريم، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيّمة التي أسهمت في إخراج هذه الدراسة بأفضل صورة ممكنة

كما أعبر عن امتناني العميق لجميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين كان لهم الفضل في إثراء معارفي طوال مسيرتي العلمية

وأخص بالشكر كل من قدّم لي كلمة تشجيع أو دعاء صادق كان له بالغ الأثر في مواصلة العمل حتى نهايته

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                        | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج مقترح من المشروع<br>المصدر: الطالبة، 2025    | 13         |
| 2         | أنماط القيادة الإستراتيجية<br>المصدر: القيسي، 2015 | 20         |
| 3         | أبعاد القيادة<br>المصدر: الغزاوي، 2022             | 21         |
| 4         | تماسك فريق العمل<br>المصدر: مالكية، 2018           | 25         |
| 5         | ملخص تصميم البحث<br>المصدر: الطالب، 2025           | 32         |

## قائمة الجدول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                              | رقم الجدول |
|------------|-------------------------------------------|------------|
| 33         | مجتمع الدراسة<br>المصدر: (الطالب، 2025)   | 1          |
| 33         | عينة الدراسة<br>المصدر: (الطالب، 2025)    | 2          |
| 34         | المتغير المستقل<br>المصدر: (الطالب، 2025) | 3          |
| 35         | المتغير التابع<br>المصدر: (الطالب، 2025)  | 4          |

## • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1. المقدمة:

تُعد القيادة من الركائز الأساسية لتحقيق التميز في أي مؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتُعتبر القيادة الاستراتيجية من أكثر أنماط القيادة تطورًا وحدثًا في هذا السياق، فقد أصبحت معيارًا مهمًا من معايير التميز المؤسسي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتعزيز الأداء وتقديم قيمة مضافة، ويتطلب هذا من القيادات الإدارية ومديري الوحدات التنظيمية بذل جهود مكثفة، تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار، من أجل تحقيق النجاح والتفوق في بيئة عمل تتسم بالتغير والتنافس المستمر. (العازمي، ٢٠٢١)

وتتشكل القيادة الاستراتيجية أحد المحركات الأساسية للابتكار داخل المؤسسات، إذ تعتمد بشكل كبير على ما تمتلكه من قدرات معرفية وإبداعية. ومن هذا المنطلق، تسعى القيادة الاستراتيجية إلى استقطاب الكفاءات البشرية وتطوير مهاراتهم، لتمكينهم من مواجهة التحديات المستقبلية بروية استراتيجية وتفكير إبداعي يأخذ في الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، وبهذا تكتسب المؤسسة القدرة على رسم أهدافها المستقبلية وتحديد مجالات نموها وتطورها بشكل فعال. (شويحة وآخرون، ٢٠١٩)

ونظرًا لكون القيادة الناجحة تمثل أساسًا جوهريًا لأي تنظيم، فإن للفائد دورًا محوريًا في إدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولى قيادتها، ومن هنا تبرز أهمية أن يمتلك الإداري الناجح صفات قيادية متكاملة، إلى جانب تحمّله للمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليه، وهو ما يشكل عاملاً أساسيًا في تطور المؤسسة وتقدّمها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة. (الهدان، ٢٠٢١)

لذلك يعد القائد الاستراتيجي ركيزة أساسية في نجاح المنظمات الحديثة، حيث يتمثل دوره في توجيه الفرق وتنسيق جهود الأعضاء وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتمثل القيادة الفعالة عنصرًا حاسمًا في تحسين أداء الفرق، من خلال تحديد الاتجاهات وتنظيم المهام وبناء روح التعاون، وفي هذا السياق، يُعد أسلوب العمل الجماعي أداة فعالة تعزز التواصل وتبادل المعلومات، وتقلل من النزعة الفردية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستدامة. (البهلول، ٢٠١٦)

ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني مداخل إدارية حديثة تركز على الاستثمار في الموارد البشرية، وتعزز ثقافة المشاركة والعمل الجماعي، إذ يعتمد النجاح في هذا السياق على سلوكيات تبدو بسيطة من الناحية النظرية لكنها تمثل تحديًا عند التطبيق العملي، فالفرق الفعالة هي تلك التي تنجح في تجاوز النزعات الفردية التي قد تعيق الانسجام وتؤدي إلى الخلافات والصراعات داخل الفريق، مما يؤكد على

الدور المحوري للقيادة في توجيه الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق إنجازات متميزة ومستدامة. (مالكية، ٢٠١٨)

وتعتمد فعالية الجماعة إلى حد كبير على دور القائد، الذي يُعد المحفز الأساسي لأفرادها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتكمن قوة القيادة في قدرتها على نقل الرؤية المستقبلية للمنظمة، كما يراها القائد بعد التغيير المتوقع، وانعكاس ذلك على تغيير سلوكيات الأفراد من خلال التأثير في معتقداتهم وقيمهم وقناعاتهم، ويُعد وجود قائد يتمتع بقدرة عالية على التأثير وتنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين عنصراً جوهرياً في تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها، كما أظهرت دراسات سابقة أن القيادة الفعالة تسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (مبروك، ٢٠٢٣)

ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، ينشأ ضمن جماعة أولية هي الأسرة، ثم ينخرط لاحقاً في جماعات العمل التي تمثل ضرورة حتمية في حياته المعاصرة، إذ تُعد وسيلة لتحقيق الإنجاز وإشباع الحاجات، وتعتمد المنظمات الحديثة على هذه الجماعات لتحقيق أهدافها بكفاءة، وفي ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات، بات من الضروري على المنظمات أن تواكب هذه المتغيرات، وتتكيف معها، وتسعى إلى بناء قدرات تنافسية تضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئة تتسم بالتغير الدائم. (مالكية، ٢٠١٨)

كما يعد العمل ضمن الفريق من الأساليب الفعالة التي تعزز التزام العاملين، وتسهم في رفع الروح المعنوية لدى الأعضاء من خلال تعزيز التعاون وتنمية الرغبة في الاستمرار ضمن المؤسسة، مما يتيح الاستفادة القصوى من طاقات الفريق وقدراته ومهاراته في سبيل تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة. (سليمان، ٢٠٢٢)

وبذلك أصبحت القيادة اليوم مهارة مكتسبة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال كفاءات وأساليب محددة، تهدف إلى توجيه فرق العمل وبناء أفراد قادرين على الإدارة الفعالة والناجحة. (مالكية، ٢٠١٨)

ومن هذا المنطلق نسلط الضوء في هذه الدراسة على القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بالتطبيق على تكنو للاستشارات في مدينة الرياض، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات الميدانية لتقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما سيتم استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالقائد الاستراتيجي وفرق العمل، وتحليل نتائج البحث وتقديم التوصيات المناسبة.

## 2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات تحديات تتعلق في كيفية تفعيل القيادة الاستراتيجية في توجيه فرق العمل وتحقيق التميز المؤسسي، كما أن كثيرًا من المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في تفعيل هذا الدور، مما ينعكس سلبيًا على أداء الفرق وكفاءتها، وتبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القائد الاستراتيجي وتعزيز فرق العمل، للكشف عن مدى تأثيره في تنمية التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة وتنقسم مشكلة الدراسة إلى قسمين:

### 2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيرًا مستقلًا في علاقته بتكوين وتعزيز فرق العمل.
- قلة الأطر النظرية التي تربط بين مهارات القائد الاستراتيجي وأثرها المباشر في فعالية الفرق داخل بيئات العمل المعاصرة.
- ندرة الأبحاث التي دمجت بين الأبعاد النفسية والاجتماعية لفرق العمل ودور القيادة الاستراتيجية في توجيهها.
- محدودية التحليل المقارن بين أنماط القيادة المختلفة وأثر كل منها في فرق العمل، مع التركيز على القيادة الاستراتيجية بشكل خاص.

### 2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف التطبيق العملي لاستراتيجيات القيادة الفعالة في بناء فرق العمل داخل المؤسسات، خاصة في القطاعين العام والخاص في البيئة المحلية.
- غياب برامج تدريب وتأهيل مخصصة لتطوير مهارات القائد الاستراتيجي في سياق إدارة الفرق.
- قلة النماذج الميدانية التي توضح الممارسات الفعالة للقائد الاستراتيجي في التعامل مع تحديات فرق العمل.
- الحاجة إلى أدوات قياس عملية لتقييم مدى فاعلية القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء الفرق وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومشكلة الدراسة هي: ماهو دور القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل ؟

### 3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تعزيز فعالية فرق العمل داخل المنظمات، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة العمل، كما تكتسب الدراسة أهميتها من ندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة المباشرة بين القائد الاستراتيجي وفرق العمل، مما يساهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال، ويوفر إطارًا عمليًا تستفيد منه المؤسسات في تطوير أنماط قيادتها وتعزيز أدائها المؤسسي، وتنقسم الأهمية إلى قسمين:

#### 3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في تعزيز الجانب المعرفي المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفرق العمل.
- تُغطي فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق التنظيمي الحديث.
- تساعد في تطوير أطر نظرية تفسر تأثير القائد الاستراتيجي على سلوك الأفراد داخل فرق العمل.
- تُضيف بعدًا جديدًا للأبحاث التي تدمج بين القيادة والسلوك التنظيمي والعمل الجماعي.

#### 3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات العمل لتحسين أداء الفرق.
- تساعد المؤسسات على تطوير مهارات القادة الاستراتيجيين وتعزيز دورهم في قيادة الفرق.
- تمكّن الإدارات من تبني أساليب قيادية فعّالة تعزز من التعاون والالتزام داخل الفرق.
- تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دعم بناء فرق عمل فعّالة ومنتجة.

#### 4. أسئلة الدراسة

- ما أبرز التحديات التي قد تواجه القائد الاستراتيجي في تعزيز فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض؟
- ما العلاقة بين القائد الاستراتيجي وتعزيز الإيجابية بين فرق العمل داخل المنظمة بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض؟
- كيف يُسهم القائد الاستراتيجي في تنمية التعاون والتواصل داخل فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض؟
- ما مدى تأثير القائد الاستراتيجي على التزام أعضاء الفريق وتحقيق الأداء الجماعي بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض؟

#### 5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** معرفة دور القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بشركة تكنو للاستشارات.

##### الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز التحديات التي قد تواجه القائد الاستراتيجي في تعزيز فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.
- تحليل العلاقة بين القائد الاستراتيجي وتعزيز الإيجابية في فرق العمل داخل المنظمة الحلقة بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.
- توضيح كيفية إسهام القائد الاستراتيجي في تنمية التعاون والتواصل داخل فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.
- تقييم مدى تأثير القائد الاستراتيجي على التزام أعضاء الفريق وتحقيق الأداء الجماعي بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

## 6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي والتحديات التي تواجهه في تعزيز فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

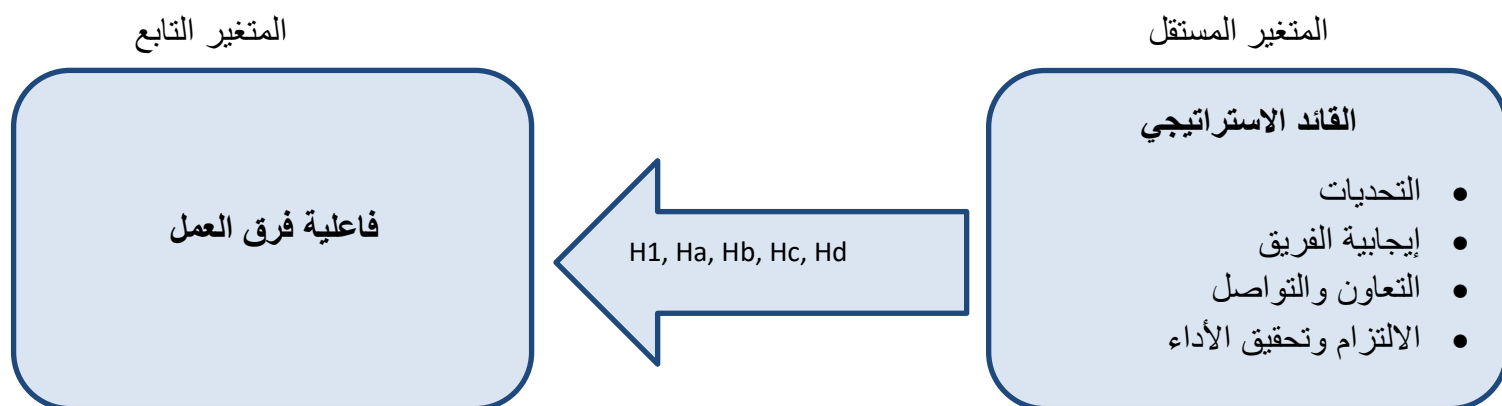
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي وفعالية فرق العمل داخل المنظمة بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي وتنمية التعاون والتواصل داخل فرق العمل بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي والتزام أعضاء الفريق وتحقيق الأداء الجماعي بشركة تكنو للإستشارات بمدينة الرياض.

## 7. نموذج الدراسة

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



الشكل ١ ، النموذج المقترح من المشروع، المصدر: الطالبة، ٢٠٢٥

## 8. الدراسة الميدانية

تعتبر دراسة القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز الإنتاجية من المواضيع المهمة في بيئة العمل الحديثة، لما لها من دور كبير في تحسين أداء الفرق ورفع كفاءة المؤسسة، ولهذا سيقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر القائد الاستراتيجي في تعزيز الإنتاجية، بالتطبيق على شركة تكنو للاستشارات بمدينة الرياض، وذلك بهدف رصد الممارسات القيادية داخل المؤسسة، وتحليل مدى تأثيرها على فرق العمل والإنتاجية، بما يسهم في تقديم توصيات تدعم التطوير المؤسسي والقيادي.

## 9. مخطط المشروع المقترح

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

## • الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يُعد القائد الاستراتيجي عنصراً محورياً في بناء فرق عمل عالية الكفاءة إذ يتجاوز دوره حدود الإدارة التقليدية إلى صياغة رؤية واضحة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتكمن أهميته في قدرته على استثمار مهارات الأفراد وخلق بيئة عمل محفزة قائمة على التعاون وتبادل المعرفة مما يسهم في رفع الأداء الجماعي وتعزيز القدرة التنافسية وتشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة لفرق العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين مستوى التعلم التنظيمي وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار وكما يسهم القائد الاستراتيجي في ترسيخ ثقافة الانفتاح وتبادل الآراء وبناء فرق مرنة قادرة على التفكير النقدي وحل المشكلات بكفاءة ومن ثم فإن دوره يعد أساسياً في تحويل فرق العمل إلى وحدات إنتاجية معرفية تدعم تطور المؤسسة. (ديب وآخرون، ٢٠١٦)

ويشهد العالم المعاصر موجة متسارعة من التحولات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية تنسم بوتيرتها العالية وتأثيرها العميق على مختلف القطاعات، الأمر الذي يفرض على المنظمات تحديات غير مسبقة تتعلق بضرورة التكيف السريع للحفاظ على بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية ففي ظل هذه البيئة لم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية خياراً كافياً بل أصبح من الضروري تبني مداخل حديثة تركز على الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة في المنظمات مع العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة الفعالة وتشجيع الأداء الجماعي الذي يقوم على الانسجام والتكامل بين الأعضاء ورغم أن مبادئ العمل الجماعي تبدو بسيطة وواضحة من الناحية النظرية إلا أن ترجمتها إلى ممارسات عملية فعّالة تواجه تحديات متعددة، من أبرزها النزعة الفردية التي قد تغلب على بعض الأعضاء إضافة إلى الصراعات الداخلية التي تعيق تحقيق الانسجام المطلوب وفي هذا السياق يبرز الدور المحوري للقائد الاستراتيجي الذي يتمتع بالقدرة على قراءة الواقع بعمق وذكاء وتحويل تلك التحديات إلى فرص للإبداع والتعاون عبر توجيه جهود الفريق نحو الأهداف الاستراتيجية المشتركة فالقائد الاستراتيجي الفاعل لا يقتصر دوره على توجيه العمل فقط بل يشمل تنسيق الجهود وتحفيز الأفراد وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي بما يضمن بيئة عمل مشجعة على الابتكار والإنتاجية العالية وكما أن اعتماد فرق العمل كخيار استراتيجي في إدارة المنظمات يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق إنجازات نوعية تتجاوز ما يمكن أن يحققه الأفراد بشكل منفرد وهذه القدرة القيادية ليست نتاج الصدفة أو ظرف مؤقت بل هي نتيجة مسار طويل من التطوير المستمر للمهارات القيادية وتوسيع المدارك وتعميق الوعي التنظيمي ومن هنا فإن دراسة العلاقة بين القائد الاستراتيجي وفعالية فرق العمل تمثل

مدخلًا أساسيًا لفهم آليات التميز التنظيمي في بيئة متغيرة وسريعة الإيقاع حيث تصبح القيادة الواعية أداة حاسمة لضمان النجاح.(مالكية،٢٠١٨)

وفي ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلبات السريعة والتحديات المتصاعدة أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بامتلاك قيادة استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى قادرة على توقع المستقبل والتعامل المبكر مع المتغيرات واغتنام الفرص المتاحة ويعد هذا النمط من القيادة أحد أهم السبل التي تمكّن المؤسسات من بناء وتنمية قدراتها في مواجهة التحديات وإطلاق الطاقات الفكرية والمهارات الفنية للموارد البشرية على مختلف المستويات بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التنظيمية وقد أثبتت الأدبيات الإدارية القديمة منها والحديثة أن العديد من المؤسسات استطاعت تحقيق نجاحات ونموًا ملحوظًا في بداياتها رغم محدودية مواردها المادية والمالية وكان السر وراء ذلك هو التفوق القيادي والقدرة على توجيه فرق العمل بفاعلية فالقيادة الاستراتيجية تمثل مصدرًا أساسيًا للابتكار إذ تعتمد على القدرات المعرفية والإبداعية في صياغة الرؤى واستقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتها لمواجهة التحديات المستقبلية بأساليب إبداعية تتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة ومن هذا المنطلق تسعى القيادة الاستراتيجية إلى بناء فرق عمل متكاملة تتسم بروح التعاون والانتماء من خلال استراتيجيات إدارة موارد بشرية فعالة تشمل التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات والمكافآت وتقييم الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وزيادة فاعلية فرق العمل في بيئة تنافسية متغيرة.(شويخة وآخرون، ٢٠١٩).

## 2.2 المتغير المستقل(القائد الإستراتيجي)

**القائد الاستراتيجي:** هو شخصية قيادية تتميز بقدرتها على إشراك العاملين في عملية صنع القرار بشكل فعال ليس على نحو شكلي بل من خلال مشاركة حقيقية تمنح الفريق مساحة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صياغة توجهات العمل ويقوم هذا القائد بتحفيز روح المبادرة لدى الأفراد وتفويض الصلاحيات بطريقة مدروسة مما يعزز الثقة المتبادلة ويقوي الشعور بالانتماء الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رفع الإنتاجية واكتشاف قيادات جديدة داخل المنظمة وكما يعتمد القائد الاستراتيجي على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل ومناقشة البدائل بروح الإقناع في بيئة يسودها الهدوء والطمأنينة بعيدًا عن أساليب التسلط أو الخوف ويحرص على أن تكون القرارات ناتجة عن توافق جماعي يعكس تنوع الخبرات داخل الفريق مما يضمن جودة المخرجات وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات بفعالية.(بقشان،٢٠٢٣)

## عناصر القيادة الإستراتيجية:

القائد الاستراتيجي هو الشخص القادر على إحداث تغييرات جذرية وإيجابية داخل المؤسسة أو المجموعة التي يقودها وتتسم القيادة الاستراتيجية بقدرة القائد على وضع رؤية واضحة طويلة المدى وربطها بأهداف قابلة للتحقيق مما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل فعال.

## وتتكون عناصر القيادة الاستراتيجية من عدة مكونات رئيسية:

1. **الرؤية المستقبلية:** يتميز القائد الاستراتيجي بقدرته على صياغة رؤية واضحة وطموحة توجه المنظمة نحو أهدافها المستقبلية وتكون هذه الرؤية مصدر إلهام للأفراد وتحفزهم على بذل الجهد لتحقيقها.
2. **التخطيط الاستراتيجي:** يشمل وضع خطط مدروسة تستند إلى تحليل متعمق للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الموارد والقدرات المطلوبة وتوزيع المهام بما يحقق التكامل والكفاءة في الأداء.
3. **اتخاذ القرارات المبنية على المعرفة والتحليل:** يعتمد القائد الاستراتيجي على المعلومات الدقيقة والتحليل المنهجي عند اتخاذ القرارات بما يضمن الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر.
4. **تمكين الفريق وتطوير الأفراد:** يسعى القائد الاستراتيجي إلى منح الأفراد استقلالية أكبر ومشاركة فعلية في عملية اتخاذ القرارات وتوفير التدريب والتوجيه اللازمين لتنمية مهاراتهم مما يزيد من ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة.
5. **القدرة على التكيف والابتكار:** يمتلك القائد الاستراتيجي المرونة اللازمة لمواجهة التغيرات والتحديات المفاجئة ويحفز على الابتكار واستكشاف أساليب جديدة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف. (سحيمي وآخرون، ٢٠٢٠)

## أنماط القيادة الاستراتيجية

تتنوع أنماط القيادة الاستراتيجية باختلاف أساليب ممارسة القادة لمهامهم ودورهم في صياغة وتنفيذ الخطط التنظيمية حيث يعكس هذا التنوع مدى قدرة القيادة على التفاعل مع المتغيرات واتخاذ القرارات الفعالة ويمكن تلخيص أبرز أنماط القيادة الاستراتيجية كما يلي:

## نمط الإدارة المشاركة:

في هذا النمط يشارك أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم بشكل فعال في جميع الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة ويتم وضع رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وخططها الاستراتيجية بشكل جماعي مما يعكس قدرة القيادة على

النظر إلى التحديات والفرص من زوايا متعددة ويُعتبر هذا النمط الأكثر كفاءة لممارسة القيادة الاستراتيجية لأنه يضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية ويعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة داخل المنظمة.

#### نمط الإدارة التشريعية:

يتميز هذا النمط بسيطرة أعضاء الإدارة العليا على كل الأمور الاستراتيجية واتخاذهم للقرارات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى أو المساعدين ويعود ذلك إلى المكانة القانونية التي يشغلها هؤلاء القادة داخل المنظمة وفي هذا السياق يقتصر الاهتمام بالاستراتيجية على أعضاء الإدارة العليا فقط بينما لا يشارك التنفيذيون أو المستويات الإدارية الأخرى في صياغة القرارات أو التخطيط الاستراتيجي.

#### نمط الإدارة التنفيذية:

يختلف هذا النمط عن الإدارة التشريعية من حيث أن التركيز يكون على أعضاء الجهاز التنفيذي أكثر من الإدارة العليا حيث يقوم الرئيس الأعلى للإدارة بالتعاون مع مساعديه باتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية في حين يقتصر دور باقي أعضاء الإدارة العليا على الموافقة على هذه القرارات دون المشاركة في صياغتها أو التخطيط لها ويظهر هذا النمط اهتمام الإدارة التنفيذية بشكل أكبر بتنفيذ الاستراتيجيات العملية بينما تقل مشاركة الإدارة العليا في هذه العملية.

#### نمط الإدارة الفوضوية:

في هذا النمط يغيب الاهتمام بالاستراتيجية تمامًا سواء من الرئيس الأعلى ومساعديه أو من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية وإذا تم إعداد أي خطة استراتيجية فإنها غالبًا ما تكون شكلية فقط مكتوبة على الورق دون تطبيق فعلي وقد تكون مجرد تقليد أو نقل لتجارب منظمات مشابهة وهذا النمط يعكس ضعف التنظيم وفقدان الرؤية الاستراتيجية داخل المنظمة مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم القدرة على مواجهة التحديات كما في الشكل الموضح ادناه.(القيسي، ٢٠١٥)

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| نمط الإدارة بالتفذية | نمط الإدارة بالمشاركة |
| نمط الإدارة الفوضوية | نمط الإدارة التشريعية |

الشكل رقم (2) أنماط القيادة الإستراتيجية.

المصدر: القيسي، ٢٠١٥

### مقومات القيادة الإستراتيجية

تقوم القيادة الإستراتيجية على مجموعة من المقومات الأساسية التي تمكّن القائد من توجيه المنظمة نحو النجاح والاستمرارية وأبرزها:

#### 1- الرؤية الإستراتيجية

تمثل البوصلة التي تحدد مسار المنظمة نحو المستقبل وتتطلب من القائد قدرة على توقع الأحداث وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لضمان استمرارية المؤسسة ونموها وهي تعكس ما ترغب المنظمة أن تكون عليه وما تسعى إلى تحقيقه من تميز ومكانة بين منافسيها.

#### 2- مهارات الاتصال

تعد وسيلة أساسية لنقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعّالة وتزداد أهميتها مع تعقد التكنولوجيا والعمليات المؤسسية والاتصال الجيد يضمن وضوح التوجيهات وتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين المستويات الإدارية.

#### 3- تكوين فرق العمل

يشكل أداة تنظيمية رئيسية لإنجاز المهام والأهداف حيث تتيح فرق العمل دمج مهارات الأفراد وتحقيق الإبداع وتحسين القرارات وتحفيز الأعضاء من خلال التعاون وهي مجموعات يلتزم أفرادها بهدف مشترك ويتحملون مسؤولية جماعية عن نتائجه. (شويخة وآخرون، ٢٠١٩)

## أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتكون القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية القائد في تحقيق أهداف المنظمة، وهي كما يلي:

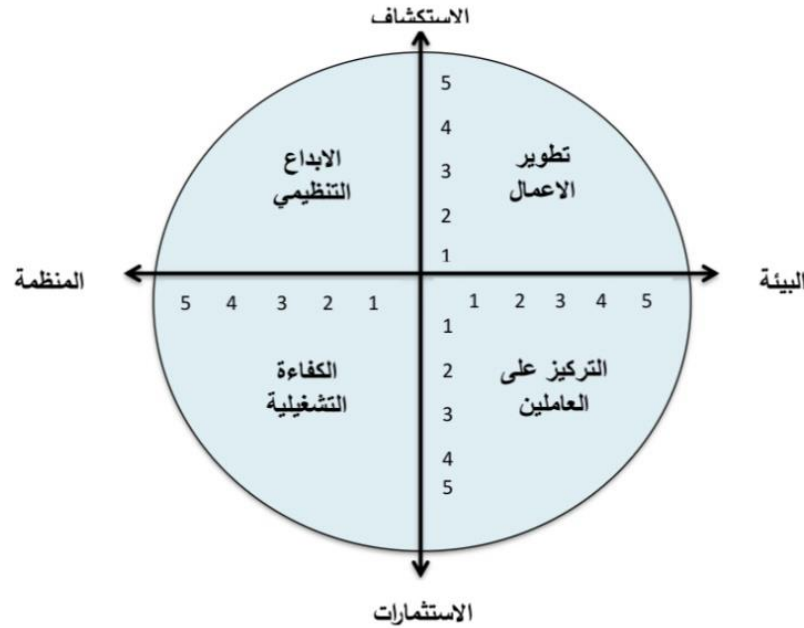
١- **التركيز على العاملين:** اعتماد أساليب وخطط تهدف إلى بناء مستوى عالٍ من الثقة مع الموظفين والشركاء وتعزيز روح الانتماء والعمل الجماعي.

٢- **الكفاءة التشغيلية:** وضع خطط واضحة ومفصلة تحدد كيفية إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج.

٣- **تطوير الأعمال:** توفير معلومات ذات جودة عالية للعملاء حول المنتجات والخدمات الحالية وكذلك الخطط المستقبلية مع الحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

٤- **الإبداع التنظيمي:** تعزيز القناعة داخل المنظمة من خلال تقديم أفكار ورؤى مبتكرة تسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة ومتقدمة بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة. (الغزاوي، ٢٠٢٢)

ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما في الشكل التالي :



## الشكل (٢) ابعاد القيادة

المصدر: الغزاوي، ٢٠٢٢

### 2.3 المتغير التابع (فاعلية فرق العمل)

#### مفهوم فرق العمل

تعد فرق العمل أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات حيث تمثل إطارًا تنظيميًا يتيح للأفراد التعاون والتفاعل لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفاعلية ويمكن تعريف فرق العمل على أنها وحدات تنظيمية تتألف من مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم وعي مشترك بالهدف ويعملون بروح التعاون لتحقيق نتائج محددة ويتميز أعضاء الفريق بالقدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة والمشاركة في تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتعلم المستمر ويلعب قائد الفريق أو المنسق دورًا أساسيًا في توزيع المهام ومتابعة تقدم العمل وضمان انسجام جهود الأعضاء بما يعزز فعالية الأداء الجماعي ويحقق نتائج متكاملة وكما توفر فرق العمل بيئة تفاعلية يبادل فيها الأعضاء الخبرات والأفكار، ما يسهم في تحسين الأداء وتطوير الابتكار داخل المنظمة وبذلك يمكن القول إن فرق العمل هي وحدة متكاملة يسعى أعضاؤها للتعاون لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التنسيق والمشاركة الفعالة بما يدعم نمو المنظمة ودوام أدائها (عبد، 2010).

#### أهمية فرق العمل

تعتمد منظمات الأعمال الحديثة بشكل متزايد على فرق العمل لتحقيق أهدافها وإنجاز المهام بكفاءة عالية. ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

#### 1. تعزيز التعلم والابتكار التنظيمي

- من خلال بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق وتبادل المعلومات يصبح الفريق مصدرًا أساسيًا للتعلم داخل المنظمة.
- الحوار والمناقشة بين الأعضاء يولد أفكارًا جديدة مما يسهم في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

## 2. تحسين إنتاجية العمل وتقسيم المهام

- تقسيم عبء العمل والمسؤوليات بين أعضاء الفريق يسهم في إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- البيئة التعاونية التي تنشأ بين أعضاء الفريق تعزز القدرة على العمل الجماعي وتزيد من الإنتاجية.

## 3. تحقيق الميزة التنافسية

- التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق يمكّن المنظمة من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات السوقية.
- فرق العمل تشكل عنصراً جوهرياً في تهيئة بيئة العمل الفعالة مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة.

## 4. التكيف مع التنوع والتعقيدات الحديثة

- مع زيادة الشركات متعددة الجنسيات والتنوع الثقافي تعتمد المنظمات على أشكال مختلفة من فرق العمل مثل فرق المشروع والفرق الافتراضية ودوائر الجودة وفرق العمل الموجهة ذاتياً واللجان الدائمة.
- فرق العمل تسهم في مواجهة التعقيدات الحديثة وإدارة العمليات بشكل أكثر مرونة وكفاءة.

## 5. أهمية القيادة الفعالة داخل الفرق

- بالرغم من الفوائد الكبيرة لفرق العمل إلا أن نشوء الصراعات والنزاعات داخلها يمثل تحدياً رئيسياً.
- القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في توجيه الفريق وحل النزاعات وضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. (ديب وآخرون، ٢٠١٦)

## أهداف بناء فرق العمل:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تكوين فرق عمل فعالة باعتبارها أداة أساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية ويكمن دور فرق العمل في توحيد الجهود وتكامل المهارات بما يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والإبداع وتساهم في رفع مستوى الأداء العام ويمكن تلخيص أبرز أهداف بناء فرق العمل فيما يلي:

1. تعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق بما يخلق مناخاً إيجابياً يدعم الانسجام وروح الفريق.

2. تنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم من خلال التفاعل وتبادل الخبرات.
3. رفع كفاءة المديرين في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرووسين داخل المنظمة.
4. توفير قنوات اتصال مفتوحة بين جميع أجزاء المنظمة بما يعزز الشفافية والوضوح في معالجة القضايا والمشكلات.
5. إتاحة وقت أكبر للمديرين للتركيز على رفع فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط وصياغة الأهداف.
6. زيادة تدفق المعلومات بين أقسام المنظمة بما يدعم اتخاذ القرارات السليمة.
7. تهيئة بيئة ملائمة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
8. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإدارية. (سليمان، ٢٠٢٢)

### عوامل تماسك فريق العمل:

فرق العمل هي مجموعات من الأفراد يجتمعون بهدف تحقيق أهداف مشتركة ويتميز كل فريق بتكامل المهارات والخبرات بين أعضائه لتأدية المهام بشكل فعال وتعتبر الفرق أداة أساسية في المنظمات الحديثة حيث تسهم في تعزيز الإنتاجية وتطوير الابتكار وتحسين جودة اتخاذ القرار. وتعتمد فاعلية فرق العمل على مجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن تماسكها وانسجامها:

1. **وضوح الهدف والرؤية المشتركة:** معرفة كل عضو بالهدف النهائي للفريق ووضوح الرؤية يوجه الجهود ويقلل التشتت.
2. **تنوع المهارات والخبرات:** الجمع بين أعضاء يمتلكون مهارات متنوعة يعزز القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة ويزيد من جودة الحلول.
3. **التواصل الفعال والمستمر:** الاجتماعات المنتظمة، والتواصل المفتوح، والمشاركة في اتخاذ القرارات تخلق بيئة عمل متناغمة وتزيد من الالتزام الجماعي.
4. **قيادة فعالة:** القائد الذي يمتلك القدرة على التحفيز، وحل النزاعات، وتوزيع المهام بشكل مناسب يرفع أداء الفريق ويعزز روح التعاون بين أعضائه.
5. **حجم الفريق المناسب:** فرق العمل الصغيرة أو المتوسطة تتيح مزيداً من التفاعل الفردي، ما يزيد من شعور كل عضو بالمسؤولية تجاه النتائج.
6. **تحفيز الأعضاء وتقديرهم:** الاعتراف بالإنجازات والمساهمات الفردية يعزز الولاء، ويحفز أعضاء الفريق على بذل أقصى جهودهم.

7. إدارة الصراعات والتنافس بشكل إيجابي: تقليل المنافسة الداخلية السلبية وتحويلها إلى تحديات بناءة يزيد من التماسك ويعزز العمل الجماعي.

ويمكن القول إن فرق العمل الفعالة تعتمد على التنظيم الجيد والتواصل المستمر والقيادة الحكيمة حيث يؤدي تماسك الأعضاء وتناغمهم إلى رفع مستوى الأداء، وتحقيق أهداف الفريق بكفاءة وجودة عالية والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكه في ظل معايير مشجعة أو مقيدة الأداء و يتضح من الشكل السابق أنه إذا كان فريق العمل متماسكاً بدرجة مرتفعة و معايير الأداء مرتفعة كان أداء الفريق مرتفعاً و العكس، أما إذا كان فريق العمل متماسكاً بدرجة مرتفعة و معايير الأداء منخفضة ( مقيدة ) فإن أداء الفريق يكون منخفض وأما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة منخفضة ومعايير الأداء مرتفعة فإن أداء الفريق يكون متوسطاً. (مالكية، ٢٠١٨)

|            |            |
|------------|------------|
| أداء مرتفع | أداء متوسط |
| أداء منخفض | أداء منخفض |

الشكل (٣) تماسك فريق العمل

المصدر: مالكية، ٢٠١٨

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل (القائد الإستراتيجي) والمتغير التابع (فرق العمل)

تُعدّ المسؤوليات والوظائف التي يقوم بها قادة فرق العمل من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الفرق وضمان نجاحها إذ إن القائد الفعال يلعب دوراً مباشراً في تعزيز فاعلية الفريق من خلال ضمان تهيئة

الإمكانات المادية والاجتماعية لأعضائه بما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويأتي ذلك عبر قيام القائد بالاتصال المستمر مع الفريق ومتابعة الأحداث والمستجدات التي قد تؤثر على أدائه إضافة إلى التدقيق في المعلومات واكتشاف المشكلات قبل تفاقمها لضمان سير العمل بسلاسة وكما يقوم القائد بمهمة توجيه الفريق من خلال تحديد الأهداف بوضوح وشرحها بأسلوب يسهل فهمه من قبل جميع الأعضاء وتقديم الإرشادات اللازمة لضمان توافق أعمالهم مع أهداف المنظمة ويشمل دوره أيضاً تنسيق عمليات الفريق عبر تزويده بالموارد الضرورية لأداء المهام بكفاءة وتنظيم توزيع الأعمال بين الأعضاء بما يضمن الاستفادة المثلى من قدراتهم ومن بين مهامه كذلك القدرة على كشف القضايا الحرجة التي قد تعرقل الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية لمعالجتها قبل أن تؤثر على النتائج النهائية وكما يقوم القائد بوضع الأهداف والرؤى الخاصة بكل فريق بحيث تكون واضحة ومحددة وتتوافق مع الرؤية العامة للمنظمة مع التأكد من أن جميع الأعضاء يدركون هذه الرؤية ويعملون على تحقيقها ويُضاف إلى ذلك قيامه بتنسيق الوظائف والمهام داخل الفريق ومتابعة سير العمل بشكل مستمر وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدرات الأفراد وضمان تحقيق التعاون بين الأعضاء لإنجاز الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية. (آل سعود، ٢٠١٦)

وتشهد بيئة المنظمات وخاصة المنظمات الأمنية تغيرات متسارعة تفرض الحاجة إلى قادة استراتيجيين يمتلكون رؤية مستقبلية وقدرة عالية على التكيف مع المستجدات ويُعد القائد الاستراتيجي محورياً أساسياً في بناء فرق العمل الفعالة من خلال توجيه الجهود وتنسيق الأدوار وتحفيز الأعضاء على الابتكار وتبني أساليب عمل متطورة والقائد الاستراتيجي لا يكتفي بإدارة المهام بل يعمل على خلق بيئة عمل جماعية تسودها الثقة والتعاون مما يعزز من قدرة الفرق على تحقيق أهدافها بكفاءة ويقوم بدور الموجّه والمحفّز حيث يستثمر مهارات الأفراد ويطورها ويشجعهم على تبادل الخبرات وتقديم الحلول الإبداعية لمواجهة التحديات وتنعكس فاعلية فرق العمل التي يقودها القائد الاستراتيجي على أداء المنظمة ككل إذ يساهم ذلك في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الإنجازات فالأداء المتميز للفريق هو في جوهره انعكاس لقيادة استراتيجية واعية تدرك أن نجاح المنظمة يبدأ من تماسك فرقها وكفاءة أعضائها. (الغزاوي، ٢٠٢١)

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في الأداء من خلال استثمار مواردها البشرية بالشكل الأمثل ويبرز هنا دور القائد الاستراتيجي بوصفه العنصر المحوري في تمكين فرق العمل وتعزيز فاعليتها فالقائد الاستراتيجي لا يقتصر دوره على توزيع المهام بل يمتد ليشمل تحفيز الأعضاء على

بذل أقصى جهد وتشجيعهم على حسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم بكفاءة وإتقان بما يضمن تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد وفي السياق التعليمي يتضح أن القيادة المدرسية ذات الكفاءة العالية تمثل عاملاً أساسياً في نجاح فرق العمل وتحقيق جودة العملية التعليمية فحين يتبنى القائد الاستراتيجي أساليب إدارية فعالة ويعمل على تنمية مهارات الفريق ترتفع معدلات الانضباط ويتحسن استخدام الموارد وتزداد جودة المخرجات التعليمية. وأما في حالة ضعف القيادة أو غياب الرؤية الاستراتيجية فإن فرق العمل تفقد انسجامها مما يؤدي إلى هدر الموارد وتراجع مستوى الأداء، وعدم تحقيق الأهداف المؤسسية وبذلك يمكن القول إن القائد الاستراتيجي يمثل الرابط الحيوي بين الرؤية المؤسسية وفاعلية فرق العمل حيث يسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة تدعم الإبداع، وتعزز التعاون وتدفع نحو تحقيق الجودة الشاملة. (العوفي، ٢٠١٩)

## 2.5 الخاتمة:

يلعب القائد الاستراتيجي دوراً أساسياً ومحورياً في تعزيز فاعلية فرق العمل وهي بدورها تمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد داخل المؤسسات فالقائد الاستراتيجي الناجح لا يقتصر دوره على التخطيط واتخاذ القرارات بل يمتد إلى خلق بيئة عمل متكاملة توفر للعاملين مستوى مرتفعاً من الرضا والتحفيز وذلك من خلال التأثير المباشر على عناصر أساسية مثل كفاية وعدالة الرواتب ونظم الحوافز وتوفير بيئة عمل إيجابية تنسم بالتجانس والتعاون بين الأعضاء وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية فرق العمل تمثل وسيطاً جزئياً بين القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية أي أن القائد الاستراتيجي يستطيع أن يعزز هذه الجودة بشكل غير مباشر من خلال تطوير فرق العمل وجعلها أكثر كفاءة وقدرة على الإنجاز ويعكس ذلك أهمية الاستثمار في بناء فرق متماسكة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة، مع الاهتمام بتحسين نظم الأجور والمكافآت وظروف العمل بما يضمن تحفيز الأفراد واستبقاء الكفاءات وكما أوصت النتائج بضرورة توجيه الاهتمام نحو البحوث المستقبلية في مجال القيادة الإبداعية نظراً لما لها من دور في رفع كفاءة الفرق وتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي فالقائد الإبداعي قادر على استثمار إمكانيات فرق العمل بشكل مبتكر وتحويل بيئة العمل إلى مساحة خصبة للنمو المهني والإبداع مما يعزز دوام الأداء المؤسسي ويدعم قدرته على المنافسة. (مبروك، ٢٠٢٣)

وتهدف دراسة سحيمي وآخرون (٢٠٢٠) إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للقائد الإستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن القائد الإستراتيجي من

خلال ممارساته القيادية مثل التمكين والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتأثير المثالي يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الفرق وزيادة التفاعل بين أعضائها ورفع كفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة وكما بينت الدراسة أن أقوى الأبعاد تأثيرًا على فاعلية الفرق هو **التمكين** الذي يعزز قدرة الأعضاء على المشاركة الفاعلة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ويليه كل من الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتأثير المثالي وهذه النتائج تؤكد أن القائد الاستراتيجي لا يقتصر دوره على وضع الرؤى والخطط بل يتجاوز ذلك إلى بناء فرق عمل متماسكة وفعالة قادرة على تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة.

وكما تسعى دراسة الطائي وآخرون ٢٠٢٣، إلى توضيح دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق وأثرها على جودة القرارات الاستراتيجية وقد بينت النتائج أن طبيعة هذه العلاقة تمثل عنصرًا حاسمًا في أداء الفرق فإذا كانت العلاقة مبنية على أساس الأداء والكفاءة فإنها تسهم في رفع جودة القرارات وزيادة وضوحها وفهمها وتعزيز التزام الفريق بتنفيذها وأما إذا كانت العلاقة قائمة على أسس شخصية أو اجتماعية بحتة فإن ذلك قد يضعف فاعلية الفريق ويؤثر سلبًا على مخرجات القرار الاستراتيجي ومن خلال ذلك يتضح أن القائد الاستراتيجي الفعال هو من يركز على بناء علاقات مهنية قائمة على الإنجاز والمسؤولية ويعمل على تحفيز أعضاء الفريق ذوي الأداء المرتفع مع تقليل الاعتماد على الروابط الشخصية التي قد تعيق الموضوعية والعمل الجماعي وإن هذه الممارسة لا تسهم فقط في تحسين جودة القرارات بل تعزز أيضًا الانسجام والتعاون بين أعضاء الفريق مما يرفع مستوى فاعليته وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

وتناولت دراسة السيد (٢٠١٧) دور القائد الاستراتيجي في إدارة فرق العمل باعتباره عنصرًا أساسيًا لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي خاصة في مجال تطوير التعليم الجامعي فالقائد الاستراتيجي يدرك أن العمل الفريقي هو جوهر القيادة الفعالة حيث تتكامل الجهود الفردية لتشكل قوة جماعية تتجاوز مجموع مساهمات الأفراد ومن خلال رؤيته الاستراتيجية، يحرص القائد على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة مع تعزيز الانسجام بين أعضائها رغم اختلاف شخصياتهم وخلفياتهم ويلعب القائد الاستراتيجي دورًا محوريًا في بناء فرق عمل فعالة من خلال صياغة رؤية واضحة وتحديد الأدوار وتوزيع المهام بطريقة تحقق التكامل بين القدرات وكما يواجه التحديات التي قد تعترض تشكيل الفرق ويعمل على تهيئة بيئة عمل محفزة تقوم على الثقة والتواصل المستمر. وإلى جانب ذلك يولي القائد أهمية لإدارة وقت الفريق بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف في المواعيد المحددة وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة

وبذلك يصبح القائد الاستراتيجي عاملاً رئيسياً في رفع مستوى فاعلية فرق العمل وتحويلها إلى أداة حقيقية لدعم نجاح الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

وأظهرت نتائج دراسة حماد (٢٠٢١) بوضوح الأهمية الكبيرة للدور الذي يقوم به القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل ولا سيما في البيئات الافتراضية التي أصبحت التكنولوجيا فيها حجر الأساس لعمليات التواصل وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات فقد بيّنت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين مستوى فاعلية القرارات التي يتخذها القائد، ودرجة الثقة التي يتمكن من بنائها مع أعضاء الفريق ومدى إلمامه بالبعد التكنولوجي وأدواته وبين الأداء العام لهذه الفرق ويعكس ذلك قدرة القائد الاستراتيجي على توظيف التقنيات الحديثة لخلق قنوات اتصال فعّالة وضمن وضوح الرؤية وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة مما يسهم في تحقيق الانسجام بين الأعضاء رغم ما قد يفصلهم من مسافات جغرافية، كما أوضحت النتائج أن القائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ويعتمد في قراراته على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة يعزز من مستوى الثقة لدى أعضاء الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل، ورفع درجة الالتزام بتحقيق الأهداف المتفق عليها وفي هذا السياق أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قاعدة بيانات مرجعية تضم تقارير ومحاضر الاجتماعات التي تناولت المشكلات والتحديات التي واجهتها الفرق الافتراضية أو قياداتها في السابق بحيث تكون هذه القاعدة أداة مساندة للقادة في المستقبل وتمكّنهم من تسريع عملية اتخاذ القرار وتجنب تكرار الأخطاء وتوفير الوقت والجهد ومن خلال هذه النتائج يتضح أن دور القائد الاستراتيجي الفعّال لا يقتصر على مجرد إصدار القرارات أو إدارة الاجتماعات بل يمتد ليشمل بناء منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تعزز فاعلية الفريق وتضمن استمرارية أدائه في أعلى المستويات حتى في ظل التحديات التي تفرضها بيئات العمل الرقمية الحديثة.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣.١ المقدمة

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة لدراسة موضوع القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بالتطبيق على تكنو للاستشارات بمدينة الرياض، ويعرض هذا الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق إجراء تحليل البيانات.

### ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أساسية للباحثين، حيث تساعد في قياس المتغيرات بشكل دقيق ومنظم، تتضمن هذه التعريفات كيفية قياس متغير أو ملاحظة معينة، مما يسهل على الباحثين تصميم دراساتهم وضمان موثوقيتها وصلاحياتها، من خلال فهم هذه التعريفات، يتمكن الباحثون من تعزيز نتائج دراساتهم وتطبيقها بشكل فعال في مجالات مختلفة.

#### ٣.٢.١ القائد الاستراتيجي

التعريف الاجرائي: القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة، وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي. (شويحة واخرون، ٢٠١٩)

#### ٣.٢.٢ فرق العمل

التعريف الاجرائي: فريق العمل هو مجموعة منسقة ومتكاملة فيما بينهم، وأعضاء الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، فرق العمل هي جماعات ديناميكية يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الأهداف العلمية المحددة منذ البداية. (سليمان، ٢٠٢٢)

تصميم البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

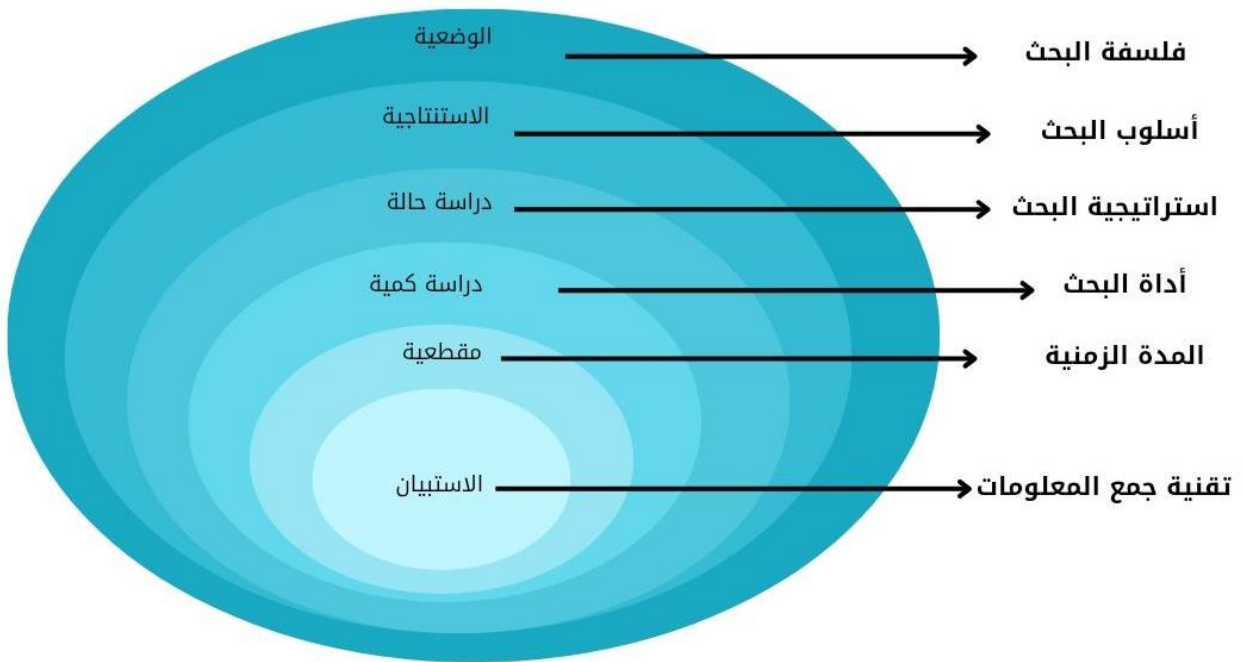
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (٤)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، ٢٠٢٥

### ٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

إجراء البحث العلمي يعتبر عينة البحث وتقنيات اختيار العينات من العناصر الأساسية، المعلومات والبيانات التي يتم جمعها من هذه العينات هي التي يعتمد عليها في التحليل الإحصائي، لذا، يجب على الباحثين التركيز على اختيار عينة البحث وطرق جمع البيانات لضمان تمثيل هذه البيانات بشكل دقيق للمجتمع محل الدراسة، مما يؤدي إلى نتائج بحثية موثوقة وصحيحة، ويشرح هذا القسم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتقنيات أخذ العينة كالآتي:

#### ٣.٤.١ مجتمع الدراسة

| القطاع          | التصنيفات       | عدد الموظفين |
|-----------------|-----------------|--------------|
| تكنو للاستشارات | الموارد البشرية | ١٠           |
|                 | الموظفين        | ٣٠           |

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

#### ٣.٤.٢ عينة البحث

| عينة البحث                         | حجم العينة |
|------------------------------------|------------|
| نستهدف الموظفين في تكنو للاستشارات | ٣٠ موظف    |

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

### 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 تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، ويساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بالتطبيق على تكنو للاستشارات بمدينة الرياض.

#### ٣.٥.١ القائد الاستراتيجي

اعتمد الطالب على استبانة من أجل قياس المتغير المستقل (القائد الاستراتيجي) من حيث ٤ أبعاد وهي: التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير العملية، الابتكار التنظيمي، بحيث ١٢ عناصر للمتغير، حيث اشتمل كل بعد على ٣ عناصر، كما أن نوع الأداء المستخدمة هي لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### المتغير المستقل

| المتغيرات          | الأبعاد                                                                     | عدد العبارات | المصدر                                                                                                    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القائد الاستراتيجي | التركيز على العاملين<br>كفاءة العملية<br>تطوير العملية<br>الابتكار التنظيمي | ١٢ عبارة     | الغزاوي، ٢٠٢١،<br>استبيان القائد<br>الاستراتيجي، تأثير<br>القيادة الاستراتيجية في<br>تعزيز الأداء العالي. |

جدول رقم: ٣

المصدر: الطالب، ٢٠٢٥

### ٣.٥.٢. فرق العمل

اعتمد الطالب على استبانة من اجل قياس المتغير التابع (فرق العمل) من حيث ٥ أبعاد وهي: التحسين المستمر، الانفتاح والتوجه الفعال، جودة الإدارة، جودة قوى العمل، الالتزام طويل الأمد، بأجمالي ١٥ عنصر حيث اشتمل كل بعد على ٣ عناصر للمتغير، كما ان نوع الأداء المستخدمة هي لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

#### المتغير التابع

| المتغيرات | الأبعاد                                                                                             | عدد العبارات | المصدر                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرق العمل | التحسين المستمر<br>الانفتاح والتوجه الفعال<br>جودة الإدارة<br>جودة قوى العمل<br>الالتزام طويل الأمد | ١٥ عبارة     | الغزاوي، ٢٠٢١،<br>استبيان فرق العمل،<br>تأثير القيادة<br>الاستراتيجية في تعزيز<br>الأداء العالي. |

جدول رقم ٤

المصدر الطالب

### ٣.٦ أنواع البيانات

تنقسم انواع البيانات إلى بيانات أولية وهيا إلى تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية ثم جمعها بواسطة باحثين اخرين وهيا كالآتي:

## البيانات الأولية:

- ملاحظات مباشرة حول سلوكيات القادة داخل الاجتماعات وطرق تفاعلهم مع فرقهم.
- مقابلات شخصية مع القادة الاستراتيجيين في المؤسسة لفهم أساليبهم القيادية في تعزيز فرق العمل.
- بيانات ميدانية يتم جمعها من بيئة العمل الفعلية (تقارير أداء الفرق – نسب الإنجاز – معدلات الالتزام)
- استبيانات توزع على أفراد فرق العمل لقياس آرائهم حول دور القائد الاستراتيجي في تحسين الأداء والعمل الجماعي.

## البيانات الثانوية:

- مقالات علمية منشورة في المجالات الإدارية حول القيادة الاستراتيجية.
- دراسات وأبحاث سابقة تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والعمل الجماعي.
- تقارير مؤسسية أو إحصاءات داخلية منشورة تتعلق بأداء الفرق وأساليب القيادة.

## ٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات:

يعد جمع البيانات خطوة أساسية، يتبعها تحليل المعلومات المستخلصة للوصول إلى نتائج ذات دلالة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، حيث أُجري توصيف للعينة من خلال التحليل الوصفي بهدف تكوين صورة واضحة وثابتة عن خصائص مجتمع الدراسة، مما يساعد على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من المعلومات ذات الصلة.

كما تم إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية لضمان دقة البيانات واتساقها، إذ استخدم اختبار الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) للتحقق من مدى قدرة أدوات البحث على قياس ما وُضعت لقياسه، بينما تم الاعتماد على اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لتقييم استقرار النتائج مع مرور الوقت لدى المشاركين في الدراسة.

## الخاتمة:

تم استعراض في الفصل الثالث منهجية البحث، حيث شملة على المقدمة والتعريفات الاجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق تقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، واخيرا الخاتمة.

## قائمة المراجع

- عبده، أ. (2010). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي.
- العازمي، م. (2021). متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، (45)، الجزء الأول.
- العوفي، هـ. (2019). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.
- البهلول، ع.، وديب، ك. (2016). دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 38(1).
- بقشان، ر. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية.
- الطائي، ث.، والشيباني، أ. (2023). دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي.
- حماد، م. (2021). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية.
- سحيمي، ف.، والزين، ع. (2020). دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر.
- السيد، س. (2017). إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- سليمان، ف. (2022). دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بثنائية المقاوم حمزة بن سليمان لعين الذهب – تيارت. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ال سعود، ع. (2016). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية.
- شويحة، ب.، وطواهير، ع. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة ورقلة.
- الغزاوي، ك. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي.
- القيسي، م. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- الهبدان، ت. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة العلمية – كلية التربية، 27(12).

- مالكية، ت. (2018). دور القيادة في توجيه فريق العمل: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للسكن – وكالة تبسة. جامعة العربي تبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع.
- مبروك، ع. (2023). فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل .

## الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى فاعلية القائد الاستراتيجي وعلاقته بتعزيز فرق العمل بالتطبيق على تكنو للاستشارات بمدينة الرياض، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐  
 العمر: من ١٨ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

### استبيان القائد الاستراتيجي

| العبارات                                           | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| التركيز على العاملين                               |            |       |       |           |                |
| تصغي إلى افكار وآراء ومقترحات عامليها              |            |       |       |           |                |
| تحافظ على علاقة جيدة مع عامليها                    |            |       |       |           |                |
| تعمل على متابعة اداء العاملين على نحو منتظم ومستمر |            |       |       |           |                |
| كفاءة العملية                                      |            |       |       |           |                |
| تتحقق من تقدم العمل ضمن الأهداف الموضوعه           |            |       |       |           |                |

|                   |  |  |  |  |                                                                               |
|-------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|                   |  |  |  |  | تسعى لصياغة اهداف واضحة وقابلة<br>للتحقيق باقل كلفة                           |
|                   |  |  |  |  | تقوم بمراجعة مستمرة للجداول الزمنية<br>والتوقيتات النهائية للمهام قيد التنفيذ |
| تطوير العملية     |  |  |  |  |                                                                               |
|                   |  |  |  |  | تستكشف على نحو مستمر الممارسات<br>الإدارية الافضل وتطبقها                     |
|                   |  |  |  |  | تشجع الافراد على تحقيق التميز في العمل                                        |
|                   |  |  |  |  | تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام<br>جديدة                                  |
| الابتكار التنظيمي |  |  |  |  |                                                                               |
|                   |  |  |  |  | توفر عن وعي ومعرفة مناخ تنظيمي<br>مشجع للإبداع                                |
|                   |  |  |  |  | تحفز عاملها على التفكير خارج الاطر<br>التقليدية                               |
|                   |  |  |  |  | تسهل التجريب بأفكار جديدة                                                     |

## استبيان فرق العمل

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ☒ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐  
 العمر: من ١٨ إلى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٣٩ سنة ☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

| العبارات                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| التحسين المستمر                                                  |            |       |       |           |                |
| تخطط لتحسين عملياتها على نحو مستمر                               |            |       |       |           |                |
| تعمل على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدول زمني واضح                    |            |       |       |           |                |
| تتفحص نتائج تنفيذ خطط التحسين                                    |            |       |       |           |                |
| الانفتاح والتوجه الفعال                                          |            |       |       |           |                |
| تنخرط بشكل متكرر في حوار مع العاملين                             |            |       |       |           |                |
| تقضي الكثير من الوقت في تبادل التوجيه المعرفي والتعلم فيما بينهم |            |       |       |           |                |
| تشارك دائما في العمليات المهمة                                   |            |       |       |           |                |

| جودة الإدارة        |  |  |  |  |                                                          |
|---------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | تثق بالعاملين لديها                                      |
|                     |  |  |  |  | تتخذ القرار في الوقت المناسب                             |
|                     |  |  |  |  | تقوم بتدريب عامليها لتحقيق نتائج أفضل                    |
| جودة قوى العمل      |  |  |  |  |                                                          |
|                     |  |  |  |  | تلهم أعضائها لتحقيق نتائج غير عادية                      |
|                     |  |  |  |  | توفر الاهتمام بالمقترحات والحلول التي يتوصل لها العاملون |
|                     |  |  |  |  | تدرب عامليها على التحمل والمرونة                         |
| الالتزام طويل الأمد |  |  |  |  |                                                          |
|                     |  |  |  |  | تقيم علاقات جيدة وطويلة الأمد مع المجتمع الذي تخدمه      |
|                     |  |  |  |  | تهدف لخدمة الافراد على أفضل وجه ممكن                     |
|                     |  |  |  |  | تسعى الى ان تتمتع بقدرة وظيفي واداري لمدة طويلة          |