

القائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق العمل  
بالتطبيق على شركة النوري بمكة

**The Strategic Leader and Their Role in  
Enhancing the Effectiveness of Work Teams  
Applied to Al-Nouri Company in Mecca**

أسم الطالب

أبرار مجيب الحق راري

الرقم الجامعي

2021205639

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدى هذا البحث إلى والدي الكريمين  
حفظهما الله وأطال في عمرهما  
مصدر إلهامي وقوتي في الحياة  
اللذان بذلا جهودًا كبيرةً لتربيتي وتعليمي  
وساندني بصبرهما ودعائهما المتواصل

وإلى أخوتي الأعزاء

شركائي في المسيرة والنجاح  
الذين أمدوني بالدعم والتشجيع طوال مشواري

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث  
من أساتذة أفاضل وزملاء أعزاء  
وإلى كل طالب علم ينشد التميز والإبداع

أهدي هذا البحث إليكم سائلًا المولى عز وجل  
أن ينفع به وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم

## الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبير، ونشكره عز وجل على ما أمدنا به من صحة وقوة الإيمان لإتمام هذا العمل وتخطي العديد من الصعاب وأنار لنا درب التوفيق

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الذي وقف بجانبنا ومهد لنا طريق العلم والمعرفة والذي صبر معنا ومتابعته لعمله وتوجيهاته القيمة إلى الدكتورة (منى مصطفى العشري) وخير دليل على ذلك إنجاز هذا البحث

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة ويسرت لي طريق العلم والبحث

## 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: .....                                   |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 25 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 31 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 32 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 36 | قائمة المراجع.....                                    |



جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                    | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج الدراسة<br>المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)        | ١١         |
| ٢         | منهجية الدراسة<br>المصدر: (الطالب، ٢٠٢٤)       | ١٢         |
| ٣         | نموذج وظائف القيادة<br>المصدر: (العازمي، ٢٠٢١) | ٢٠         |
| ٤         | نموذج ابعاد القيادة<br>المصدر: (الغزاوي، ٢٠٢١) | ٢١         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

قد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير في الفكر العالمي منذ القدم، وامتد هذا الاهتمام إلى حقل العلوم الإدارية، حيث قدم الأدب الإداري الكثير من البحوث والنظريات والتوجهات الفكرية المتعلقة بالقيادة، وهذه الإنتاجات البحثية والفكرية كانت محط اهتمام وجذب للدراسات والأبحاث على المستويين الأكاديمي والميداني لفترة طويلة من الزمن، ومع ذلك، فإن ما كان متناسباً ومتوافقاً مع الماضي لم يعد كذلك مع الواقع المعاصر للمنظمات والشركات، فقد شهدت بيئة الأعمال تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة أصبحت تؤثر بشكل كبير على أداء هذه المنظمات، وهذا ما دفعها إلى البحث عن أساليب وممارسات قيادية أكثر عصرية وملاءمة لتلك التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة. (آل سعود، ٢٠١٦)

ولأن التميز المؤسسي يعتمد بشكل كبير على القيادة الاستراتيجية، فهي تمثل أحد أهم مقومات النجاح في المؤسسات والشركات على حد سواء، وفي ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المعاصرة، أضحت القيادة الاستراتيجية من أبرز معايير التميز التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل دعم التفرد والتميز في أدائها، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية، ومديري وقيادات الوحدات التنظيمية بالشركات، بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتفوق، وذلك باعتماد السرعة والمرونة والابتكار كركائز أساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها. (العازمي، ٢٠٢١)

فالشركات لم تعد تقتصر في تنافسها على المستوى المحلي فحسب، بل امتد التنافس ليشمل المستوى العالمي أيضاً، وهذا ما فرض على هذه الشركات ضرورة تعديل أوضاعها والتكيف مع هذه التغيرات البيئية، واعتماد نماذج قيادية جديدة تتماشى مع هذه التطورات، وتتخلى عن المنظومة الهرمية التقليدية، لضمان بقائها واستمرارها في هذا المضمار التنافسي المتسارع، وقد انعكس ذلك على اتجاه المنظمات نحو تبني نماذج قيادية حديثة كالقيادة الاستراتيجية، والتي تؤكد على أهمية التمكين والابتكار وإشراك الجميع في صناعة القرار، بدلاً من الاعتماد على الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية. (آل سعود، ٢٠١٦)

كما إن فعالية الجماعة وتحقيق أهدافها تتوقف بشكل كبير على القيادة، فالقائد هو من يقوم بتحفيز أفراد الجماعة ودفعهم نحو تحقيق تلك الأهداف، وتستمد القيادة قوتها في قدرتها على إيصال الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي

تتبلور في ذهن القائد بعد توقع التغييرات المقبلة، وينعكس ذلك على قدرة القائد في تغيير سلوكيات المرؤوسين من خلال التأثير على معتقداتهم وقيمهم، كما تؤكد الدراسات السابقة أن القيادة الفعالة لها أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة. (مبروك، ٢٠٢٣)

كما أن فريق العمل داخل الشركات يلعب دوراً بالغ الأهمية في تعزيز نقاط القوة في هذا النظام، من خلال إنشاء نظام لضمان الجودة لجميع وحدات الشركة، وإكمال الكوادر البشرية وخاصة القيادية منها، وإجراء دراسة شاملة للتقويم المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي للمستقبل، وهذه العملية تمتد من مرحلة التخطيط والتوجيه والتدريب، إلى مرحلة التنفيذ، وصولاً إلى مرحلة المتابعة والتقويم. (السيد، ٢٠١٧)

وهناك الكثير من أساليب القيادة التي تناسب إدارة فرق العمل لاتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة تحقق غاية المنظمة، لذلك لا بد من اعتماد أسلوب قيادي محدد يساعد في تنظيم شؤون المنظمات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء الفريق العاملين فيها، وهذا الأسلوب القيادي سيسهم في تشكيل السلوكيات البناءة والأخلاقية لدى الموظفين، وتثبيط السلوكيات المدمرة وغير الأخلاقية أيضاً، كما أنه سيساعد في إدارة زخم العمل بشكل فعال، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب القيادي المناسب سيتمكن القادة من تنظيم العمليات داخل المنظمة وتوزيع المهام بشكل عادل على الموظفين، وهذا بدوره سيعزز الروح المعنوية والالتزام لدى الفريق، ويسهم في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الأسلوب القيادي سيساعد على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات بطريقة فعالة، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (الطائي، ٢٠٢٣)

وبعد قراءة واستكشاف البحوث والدراسات السابقة اكتشفت وجود قصور في توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على فرق العمل في قطاع البيع بالتجزئة بالإضافة إلى قلة الدراسات العربية التي تحدثت عن موضوع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتعزيز فعالية فرق العمل.

لذا تحاول هذه الدراسة أن تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، والذي يعتبر جوهر القيادة الإدارية، ألا وهو موضوع القائد الاستراتيجي و دوره في تعزيز فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركة النوري بمكة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم مداخل تحقيق التميز داخل الشركة لما تلعبه من دور بارز في السير بها نحو التنافسية العالمية، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بوجود قيادة متميزة ومبدعة تتسم بمزيج من المهارات الإدارية والقيادية، وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- عدم إدراك المنظمات لأثر القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز فاعلية فرق العمل داخل الشركة.
- تحديات في تكوين فرق عمل متناسقة وذات أداء مرتفع، خاصة في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.
- قصور في أساليب التطوير والتدريب المستهدفة لقادة الفرق على المستوى الاستراتيجي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص في الأبحاث والدراسات المتعمقة حول العوامل المؤثرة على فاعلية فرق العمل وكيفية قيادتها.
- عدم انسجام بين النظريات القيادية التقليدية والاحتياجات الفعلية لقيادة فرق العمل الاستراتيجية.
- صعوبة في قياس وتقييم فاعلية فرق العمل وأثر قيادة القائد الاستراتيجي عليها.

وإشكالية الدراسة هي: ما أثر القائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق العمل داخل الشركة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

إن القائد الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تعزيز فاعلية فرق العمل، فهو يضع الرؤية الاستراتيجية الواضحة ويشرك الفريق في تحقيقها، ما يساعد على توحيد الجهود في الاتجاه الصحيح، كما أنه يحفز الفريق ويمنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، مما يعزز الدافعية والإبداع لديهم، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تعريف واضح ومحدد لطرق بناء ثقة الفريق وتحفيزهم على المبادرة والابتكار لتحسين الأداء.
- تقديم حلول مبتكرة لتطوير المهارات والكفاءات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق.
- وضع تصور مبدئي لاحتياجات تنمية القيادة والمهارات القيادية داخل الفريق.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تحديد صياغة واضحة للرؤية والاستراتيجية على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إثراء الأدبيات الأكاديمية والبحثية في هذا المجال.

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر تعزيز القائد الاستراتيجي في التواصل الفعال والتكامل بين أعضاء الفريق؟
- ما أثر استخدام القائد الاستراتيجي لإدارة التغيير والتكيف مع المستجدات بما يعزز فاعلية فريق العمل؟
- ما أثر أساليب القيادة التي يتبناها القائد الاستراتيجي على تعزيز الالتزام والمسؤولية الجماعية لأعضاء الفريق؟
- ما هو دور القائد الاستراتيجي أثناء توزيع الأدوار والمهام بفاعلية بما يتناسب مع إمكانيات كل عضو بالفريق؟

## 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام :** معرفة القائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق العمل.

**الأهداف الفرعية :**

- تقييم أثر تعزيز القائد الاستراتيجي في التواصل الفعال والتكامل بين أعضاء الفريق في شركة النوري بمكة.
- تحليل أثر استخدام القائد الاستراتيجي لإدارة التغيير والتكيف مع المستجدات في شركة النوري بمكة.
- تحليل أساليب القيادة التي يتبناها القائد الاستراتيجي لضمان الالتزام والمسؤولية الجماعية في شركة النوري بمكة.
- تقييم أثر دور القائد الاستراتيجي أثناء توزيع الأدوار والمهام بفاعلية بما يتناسب مع أعضاء الفريق في شركة النوري بمكة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القائد الاستراتيجي الجيد وبين تعزيز فاعلية فرق العمل.

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال والتكامل وبين تعزيز فاعلية فرق العمل

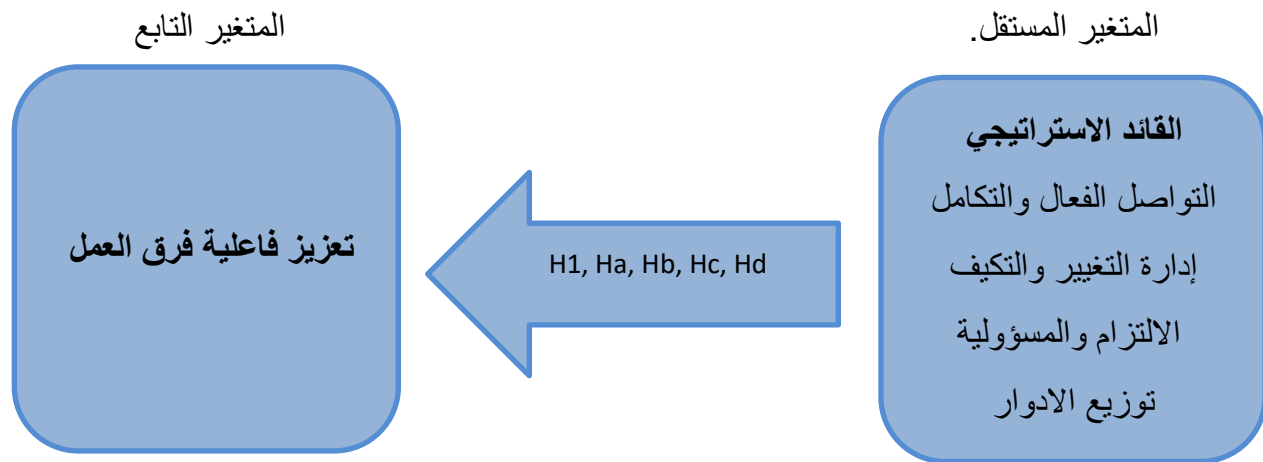
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتكيف وبين تعزيز فاعلية فرق العمل

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الالتزام والمسؤولية الجماعية وبين تعزيز فاعلية فرق العمل.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع القائد للأدوار والمهام بفاعلية وبين تعزيز فاعلية فرق العمل.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة و فرضيات الدراسة كما يلي:



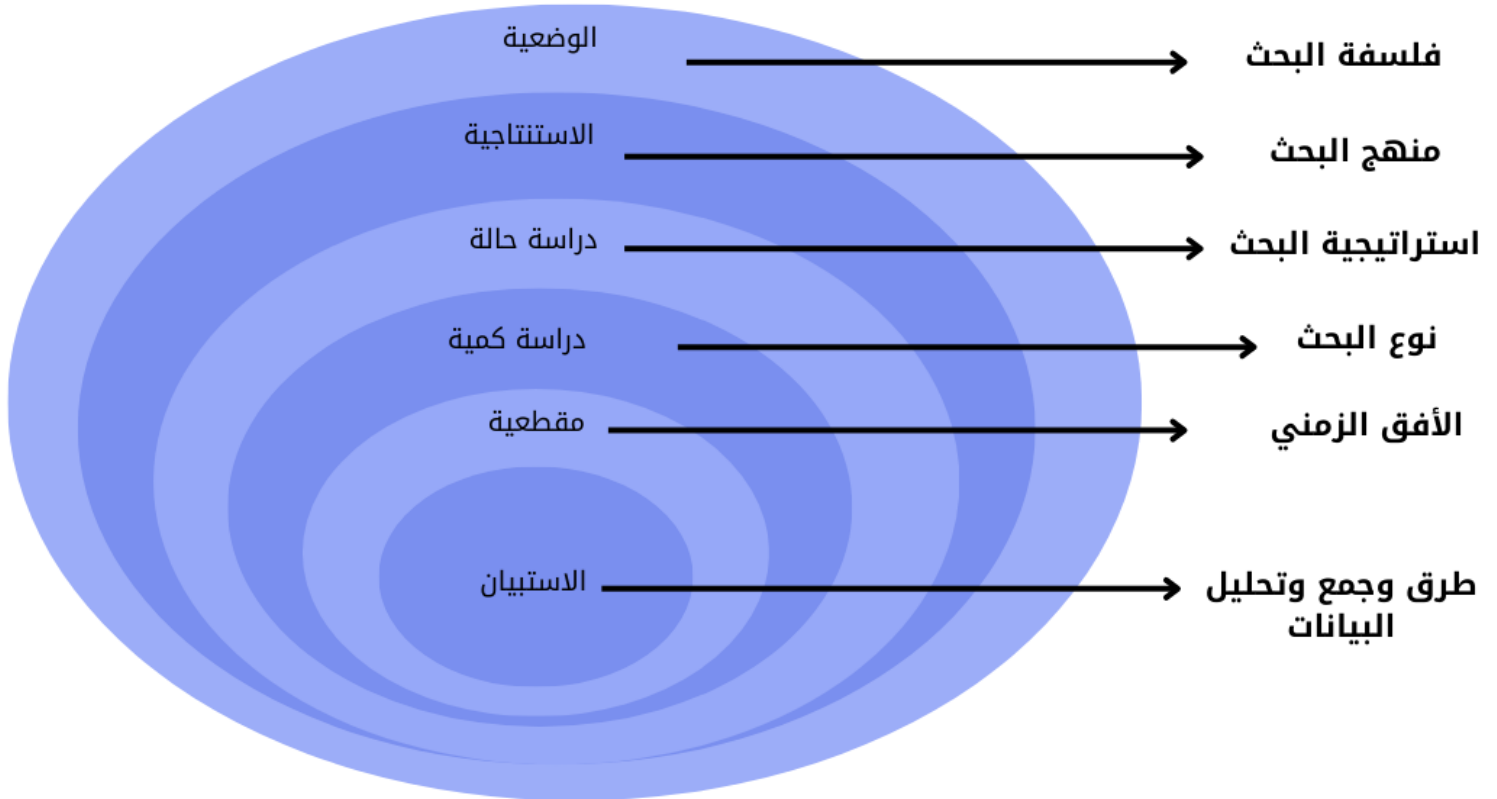
النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب (٢٠٢٤)

## 1.8. منهجية الدراسة

ف

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- نوع البحث: كمية
- الأفق الزمني: مقطعية
- طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر: الطالب (٢٠٢٤)

## 1.9. الدراسة الميدانية

إن دراسة دور القائد الاستراتيجي في تعزيز فاعلية فرق العمل من إحدى أهم الأمور التي تكون لها بصمة قوية للشركة وللموظفين على أدائهم ورضاهم في العمل، فالقائد الجيد يلعب دوراً محورياً هاماً كما في بيئة العمل، لذا سيقوم الطالب بدراسة ميدانية للكشف عن دور القائد الاستراتيجي في فاعلية فرق العمل في شركة النوري بمكة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

إن العمل بأسلوب الفريق الواحد يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضائه وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة. (البهلول، وآخرون، ٢٠١٦)

وما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين. (طواهير، وآخرون، ٢٠١٩)

كما أن 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؛ لذلك فإنه من العناصر الرئيسة لأداء الموظف هو مقدار الدعم الذي تلقاه من المدير القائد، فالموظفون عندما يدركون تميز القائد يقدرون قيمة مساهمتهم ويهتمون برفاهيتهم في العمل الأمر الذي يزيد من تأثيرهم في بيئة العمل ومن ثم يتحقق التميز المؤسسي. (العزامي، ٢٠٢١)

كانت القيادة 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 المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، والمسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤكد تطور المؤسسة وتقدمها. (الهبدان، ٢٠٢١)

وتتألف الإستراتيجية من خطة متكاملة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتسعى إلى تزويد المؤسسة بالإرشادات والخطوط العريضة لصنع القرار، وغالبا ما تتطلب الإدارة الناجحة لأي مؤسسة التركيز من جانب القائد على عدة عوامل واستخدامها جميعا في آن واحد ، وهذه العوامل تشمل : الثقافة والبيئة والقيادة والتكنولوجيا والبناء والإستراتيجية ، وتعرف الثقافة بأنها مجموعة عامة ومشاركة من الأفكار والقيم والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء مؤسسة ما، أما البناء فيتألف من الأبعاد الأساسية للتصميم التي تنظم المصادر البشرية لمؤسسة ما ، وتشمل البيئة جميع القوي الخارجية التي قد تؤثر علي المؤسسة. (الهاللي، وآخرون، ٢٠٠٨)

وتعتمد العلاقة بين أفراد الجماعة وتفعيل دورها بقدر كبير على القائد، حيث يعمل على تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، إذ أن القيادة تكمن قوتها في إيصال الصورة المستقبلية للمنظمة والمتواجدة في ذهن القائد بعد التغيير المرتقب، حيث يبدو ذلك في قدرته على تغيير سلوكياتهم الناتجة عن التأثير وتغيير المعتقدات والقناعات والقيم لدى الجماعة ومما يساعد المنظمات في إنجاز أهدافها المنشودة توافر القيادي الذي يتميز بإمكانية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية. (مبروك، ٢٠٢٣)

إن بناء وإدارة فرق العمل يحتاج إلى مهارات قيادية ، كما على إدارة الفريق خلق الجو المناسب الذي يشعر فيه العاملون بعدالة النظم ويتبعونها وفي هذه الحالة يستطيع الفريق كمجموعة إن يضغط على المخالفين من أجل تفهمهم لمراعاة هذه القواعد ويقلل من حاجة الإدارة إلى استخدام العقاب ، وتمكن من كسب ولاء إلترام مواردها البشرية. (سليمان، ٢٠٢٢)

وتشجع القيادات على العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التي تكون في حدود مسؤولياتهم، كما تعمل في جميع المستويات في المؤسسة بالتعاون مع زملاء العمل في الوحدات الأخرى بالمؤسسة لضمان فاعلية كافة الوظائف في المؤسسة ككل. (السيد، ٢٠١٧)

كما القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج للشركة 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، لذلك فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالشركات يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر. (العوفي، ٢٠١٩)

وإن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات و المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ويشكل مصدر سلطة وتأثير على السلوك و فعالية أداء العمال ، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى أداء إداري أفضل و ذو فعالية عالية ، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية و الاستخدام المعقول للموارد المتاحة ونمط القيادة ، و يمكن القول أن المبالغة في القيادة يؤدي إلى ضغط المتزايد على العامل وذلك يؤدي إلى تدني أدائه في العمل ، لهذا السبب يجب النجاح في اختيار القائد المناسب لكي ينعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين داخل المؤسسات. (العوفي، ٢٠١٩)

## 2.2. المتغير المستقل (القائد الاستراتيجي)

وعرفت 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. (طواهير، وآخرون، ٢٠١٩)

كما تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب فيه وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد المناسبة، التوجيه من خلال التعليمات والسياسات، وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات. (العازمي، ٢٠٢١)

تعرف القيادة أيضاً بأنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه لموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروؤوسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المروؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. (العوفي، ٢٠١٩)

وعرفت القيادة على أنها عبارة عن عملية للتأثير بموقف معين للجماعة في مدة ومجموعة معينة من الأحداث، الأمر الذي يحفز الافراد من اجل أن يكافحوا لتحقيق الاهداف التنظيمية والتي تساعد في الوصول الى الرضا والاهداف المشتركة.(الغزاوي، ٢٠٢١)

كما القيادة بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مروؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية لهم(شويحة، ٢٠١٨)

وهي عملية استهداف موقف معين خلال فترة زمنية محددة وضمن مجموعة معينة من الأحداث. الهدف الرئيسي من هذه العملية هو تحفيز الأفراد وحثهم على المكافحة بحماس لتحقيق الأهداف التنظيمية وفي الوقت نفسه، تعمل هذه العملية على تزويد الأفراد بالخبرة والدعم اللازم للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والشعور بالرضا والانتماء. (القيسي، ٢٠١٥)

وهي نوع من العلاقة بين شخص ما و بيئته ، بحيث تكون لإرادته ومشاريعه و بصيرته قوة التوجيه و السيطرة علي الأفراد الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

وتعرف بانها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (كيرد، ٢٠١٥)

وهي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها الذي تسعى إليه ، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إدارته أو نوم معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو بصيرته أو كل هذا في آن واحد ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين. (بو عامر، ٢٠١٩)

يمكن القول أن القيادة هي القدرة الفائقة على توجيه وتنسيق ورقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين ينبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (عبدلي، ٢٠١٥)

وهي نوع من العلاقة بين شخص ما و بيئته ، بحيث تكون لإرادته ومشاريعه و بصيرته قوة التوجيه و السيطرة علي الأفراد الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه. (عرعر، واخرون، ٢٠١٩)

هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ "المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد، كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والى أن يتعاطفوا بصورة أو أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء أفضل مع العاملين. (كيرد، ٢٠١٥)

## أهمية القيادة :

إن أهمية القيادة تنبع من المكانة البارزة التي يحتلها العنصر البشري ضمن مختلف العناصر الإنتاجية المساهمة في تحقيق أهداف المشروع، يتميز سلوك الأفراد بالتغير المستمر نظرًا للتغيرات المستمرة في مشاعرهم وعواطفهم، بالإضافة إلى التغيرات في الظروف المحيطة بالمشروع، لذا تحتاج المنظمات إلى توفير قيادة سليمة وحكيمة لضمان الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية لتحقيق أهدافها واستمرارها، وتشير الدراسات إلى أن القدرة على القيادة تُعد سلة نادرة لا يتمتع بها سوى القلة من أفراد المجتمع.(العوفي، ٢٠١٩)

تعتمد المؤسسات على القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات والتطورات للوصول للتميز التنظيمي، حيث تشمل أهمية القيادة الاستراتيجية على كونها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها، وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، إلى جانب تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، وكذلك مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدماتها. (العازمي، ٢٠٢١)

كما أنه يساعد قيادة المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛ الأمر الذي مُفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويُساعد قيادة المؤسسة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة؛ تستطيع الوقوف أمام الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبليًا.(الهدان، ٢٠٢١)

كما تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة

والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الأمد، كذلك فإن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في توجيه وإدارة القوى العاملة في المنظمة والعمل على توفير الكفاءة في العمل وتطوير الموارد البشرية ما يكسب المنظمات القدرة على متابعة المشهد الحالي وتلبية الأولويات الجديدة، ويمكن ان تتمثل اهمية القيادة الاستراتيجية بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الأهداف، ووضع الخطط والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها. (الغزاوي، ٢٠٢١)

### العوامل المؤثرة على القيادة :

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين ولا في المنظمة وإنما يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة ستود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها ومن تمة فإن البحث عن العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية وأهمها : أهداف المنظمة مكان العمل سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف القصيرة المدى، السمات والأنماط الشخصية وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية، صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية، الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تم به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الداخلية لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل العوامل والمؤثرات المحيطة بها، نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.(عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

### خصائص القيادة :

القيادة صفة من صفات النشاط الاجتماعي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائدا دون ان يكون هناك جماعة ويستمد القائد سلطته من السيطرة على الرأي العام، القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا، القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي، عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفرص، القيادة أداة حيوية داخل المؤسسة ومن ثم فالواجب على القائد إن يحفز الأفراد حتى يندفعوا طواعية لتحقيق الشخصية والتنظيمية إعداد جيل جديد من قادة المستقبل، أهدافهم القيادة تعاون وعلى القائد إن يبت روح التعاون بين أفراد الجماعة ولاسيما عن تنفيذ الأهداف المشتركة الجراءة والتي تبني الأفكار والأساليب والتغيرات والتي تصب في صالح المنظمة. (زيات، وآخرون، ٢٠٢٣)

### وظائف القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية طريقة تفكير خاصة بهم تختلف عن القادة العاديين، إذ أنهم ينظرون لوظائفهم، بوظائف استراتيجية تختص بالإدارة العليا للمنظمة ومن تلك الوظائف جدولة الأعمال، وتطوير الأفراد وتنفيذ الأهداف، وتحقيق النتائج، وهذا ما يبينه الجدول التالي

| المعيار       | وظائف القيادة                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| جدول الأعمال  | تحديد التوجه: تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف.         |
| تطوير الأفراد | حشد (تعينة الأفراد): إيصال الرؤية الاستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأفراد. |
| التنفيذ       | الدافعية ورفع الروح المعنوية:حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات                       |
| النتائج       | الشروع بإحداث التغيرات الإيجابية وأحيانا جذرية.                                               |

نموذج وظائف القيادة

المصدر: (الغازمي، ٢٠٢١)

## أنماط القيادة :

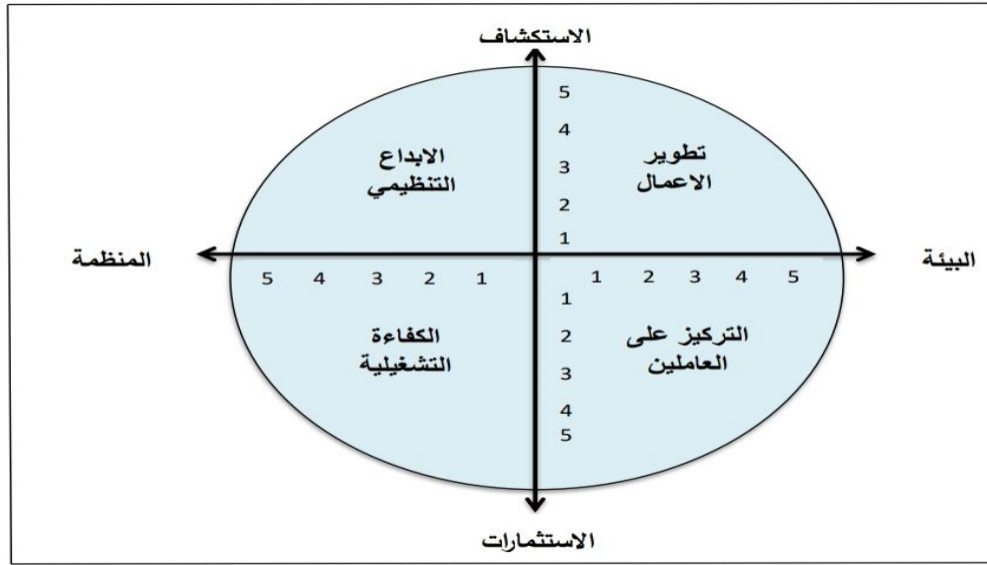
في ظل تطور دراسات القيادة والإدارة، برزت أنماط متنوعة للقيادة تعكس التحولات في سلوكيات القادة وأساليبهم، وتشمل هذه الأنماط الرئيسية: القيادة التسييبية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية. القيادة التسييبية تتميز بانسحاب القائد من المواقف وترك المرؤوسين يؤدون أعمالهم كما يرونها مناسبة، وذلك غالبًا بسبب الثقة الزائدة في قدرات المرؤوسين، أما القيادة الأوتوقراطية فتتسم بالتمسك المطلق بالقوانين والأنظمة الرسمية، وإصدار الأوامر دون تفويض السلطة في المقابل تقوم القيادة الديمقراطية على احترام شخصية الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الإقناع والتشاور، دون التسلط أو الإجماري، بهذا التنوع في أنماط القيادة، أصبح بإمكان المنظمات اختيار الأسلوب الأنسب لتحقيق أهدافها في ظل الظروف والسياقات المختلفة التي تواجهها. (سماح، ٢٠١٩)

## دور القيادة في المنظمات الحديثة :

المؤسسة الحديثة تتكون من مجموعة متنوعة من العناصر المادية والبشرية والمعنوية (المعلومات)، وتعمل في ظل مناخ خارجي متغير ومتأثر بالعديد من العوامل المؤثرة. هذا المناخ الخارجي يوفر للمؤسسة فرصًا وتحديات تؤثر على أدائها بالإضافة إلى ذلك للمؤسسة مناخها الداخلي وثقافتها الخاصة التي تحدد قدراتها وإمكانياتها، وكذلك نقاط ضعفها واختناقاتها. وأمام هذا الواقع، يصبح أمام المؤسسة العديد من البدائل والخيارات لتشكيل مزيج الموارد المتاحة والاستثمار في الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات التي تواجهها، في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى المهارات القيادية للمديرين، والتي تتمثل في: القدرة على رصد التغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة، والقدرة على اكتشاف الفرص الناشئة وإيجاد السبل لاستثمارها، وكذلك القدرة على اكتشاف التوجهات السلبية داخل المؤسسة والتصدي لها بفعالية. (برو، ٢٠١٩)

## أبعاد القيادة الاستراتيجية :

تتكون القيادة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسة يمكن من خلالها قياس فعاليتها، وهي: التركيز على العاملين، والكفاءة التشغيلية، وتطوير الأعمال، والإبداع التنظيمي، أولاً، التركيز على العاملين يتضمن اتباع أساليب وخطط تعمل على خلق مستوى عالٍ من الثقة مع الأفراد العاملين والشركاء. ثانياً، الكفاءة التشغيلية تتضمن خطط تفصيلية لكيفية إنجاز الأعمال والمهام. ثالثاً، تطوير الأعمال يشمل توفير معلومات نوعية للعملاء عن منتجات الشركة وخدماتها الحالية والمستقبلية. رابعاً، الإبداع التنظيمي يعني الحصول على مستوى عالٍ من القناعة داخل المنظمة من خلال تقديم أفكار وخطط ورؤى لمنتجات وخدمات متميزة ومتطورة. وتم توضيح هذه الأبعاد الأربعة في الشكل المرفق.



المصدر : (الغزاوي، ٢٠٢١)

## 2.3. المتغير التابع (تعزيز فعالية فرق العمل)

تعتمد منظمات الأعمال اليوم على فرق العمل بشكل كبير لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ومن خلال بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وتوفير الفرص لتبادل المعلومات، وخلق أفكار جديدة من خلال الحوار والمناقشة؛ فإن أعضاء الفريق يعدّون وكلاء أساسيون للتعلم التنظيمي، ومصدر للابتكارات داخل المنظمة. وحيث أن اهتمام الباحثين كان بالفوائد الكبيرة لفرق العمل داخل المنظمات، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن فرق العمل تعدّ عنصراً جوهرياً في تهيئة بيئة العمل الفعالة من خلال تقسيم عبء العمل والمسؤوليات، بالإضافة إلى أن البيئة التعاونية التي يتم إنشاؤها من خلال التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك فإنه من الواضح أن أهمية العمل الجماعي آخذة في الازدياد خصوصاً مع تزايد الشركات متعددة الجنسيات، والتنوع الكبير بين الثقافات. وللتعامل مع التطورات، والتعقيدات الكبيرة يتم الاعتماد على أشكال مختلفة من فرق العمل مثل فرق المشروع، والفرق الافتراضية ودوائر الجودة، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، واللجان الدائمة ومع احتمال نشوء العديد من الصراعات والنزاعات داخل فرق العمل يظهر التحدي الأكبر المتمثل في القيادة الفعالة لهذه الفرق. (البهلول، ٢٠١٦)

ويلعب فريق العمل داخل الشركات دوراً بالغ الأهمية من خلال البحث عن مكامن القوة في هذا النظام، والسعي لتوطيدها في الشركة وكان من ثمار ذلك تأسيس نظام ضمان الجودة لكافة وحدات الشركة، والعمل على استكمال الكوادر البشرية وبخاصة القيادية منها، وإنجاز دراسة شاملة للتقويم المؤسسي، والتخطيط لمستقبل الشركة من خلال إنجاز مشروع الخطة الاستراتيجية، والتي تمثلها فرق العمل المختلفة بدءاً بالتخطيط والتوجيه والتدريب، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالمتابعة والتقويم. (السيد، ٢٠١٧)

الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، حيث يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. وتُعد فرق العمل جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، والذين يعتبرون مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف مع وجود قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات. وفي النهاية، يُعد الفريق وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، حيث يستخدم لفظ "الجماعة" عند الحديث عن ديناميكية الجماعة، وعند الحديث عن التطبيقات العملية يتم استخدام لفظ "فريق العمل". (عبد الغني، ٢٠٢٠)

كما تعرف أيضا هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة أهداف الأداء الذين ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (مبروك، ٢٠٢٣)

كما هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق ، ويعتبر أعضاء الفريق المسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدرا كبيرا من تمكين الفريق في اتخاذ القرارات و الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم. (سليمان، ٢٠٢٢)

وبالتالي أصبح هناك ضرورة لتكوين فرق العمل، حيث إن العمل في فريق يوفر علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابيا على دافعيتهم للعمل وعلى إنتاجيتهم، حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين بها. (عبد، ٢٠٠٨)

## أهمية العمل كفريق:

العمل كفريق هو جوهر النجاح في أي مؤسسة أو منظمة، يتلخص ذلك في جماعة من الأفراد المجتمعين معًا تحت هدف عام واحد، يعمل كل منهم على تقديم مساهمة فريدة من نوعها للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي الفريق الناجح يكون الكل أكبر وأعظم من مجموع الأجزاء، تبرز أهمية فريق العمل في قدرته على تحقيق الأهداف الموضوعة له، والتي توجه أنشطته وتشكل المعيار الذي يقاس به نجاحه أو إخفاقه. وتقدم الخطة الاستراتيجية للجامعة إطارًا للتخطيط كعمل فريقي في جميع أقسامها، حيث يتميز هذا التخطيط بأنه استراتيجي ويتضمن أولويات للتطوير وتسلسلاً مناسباً لكل عمل فريقي يجب القيام به، كما يضع فريق العمل في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على تطوير المؤسسة التعليمية، ويسمح التخطيط بمشاركة ذوي العلاقة المباشرة والمستفيدين، يتم إعلام كل من يعينهم الأمر بخطة المؤسسة، وتتم متابعة تنفيذ هذه الخطط والتأكد من تحقيق الأهداف قريبة وبعيدة المدى، مع مراجعة الخطط بناءً على التغذية الراجعة المنتظمة، وتشكل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها مكوناً أساسياً في استراتيجيات التخطيط. (السيد، ٢٠١٧)

وتكمن أهمية فرق العمل حسب SCHOMERHOM في تجميع للموارد البشرية لأغنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات وتحقيق الإبداع و الابتكار وتحسين عملية صنع القرار وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضي العاملين وضج القواعد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكفل 28 التنوع D AFTFNE في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المنظمة إذ تقوم المنظمات بتخطيط حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة وتكمن أيضاً أهمية بناء فرق العمل في كونها في تقنية و أسلوب عمل حديث يساعد على تفهم و إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقد رأت للتفكير و الإبداع وهذا التفهم يساعد على تعزيز الدعم والثقة و الاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف. (سليمان، ٢٠٢٢)

## خصائص الفريق الفاعل:

فريق العمل الفعال يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص الأساسية لتحقيق أهدافه بكفاءة عالية، أولاً، من المهم أن يكون حجم الفريق مناسباً، بحيث يضم ما بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء فقط، لتمكين كل عضو من المشاركة الفعالة في المناقشات والقرارات، ثانياً، يجب أن تكون أهداف الفريق محددة وواضحة لجميع الأعضاء، مع منحهم الصلاحيات الكافية للوصول إلى هذه الأهداف، ثالثاً، وضع نظام جيد للحوافز المادية والمعنوية يساهم في تحفيز الفريق ودفعهم للأداء الأفضل، رابعاً، الاهتمام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات وقدرات الأعضاء، وتعزيز الاتصالات البينية، خامساً، الشفافية في نظام المعلومات لضمان حصول الأعضاء على المعلومات اللازمة، سادساً، منح الفريق الاستقلالية الكافية في اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال دون تدخل، لتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة. (عبد، ٢٠٠٨)

وتتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو أو تمنح له بعد مفاوضات كثيره، وتكون منتقاه. (عبد الغني، ٢٠٢٠)

## قيادة الفريق:

أهم أساليب القيادة الحديثة والفعالة في فرق العمل والتي تتمثل في المثالية في التأثير حيث يكون القائد نموذجًا يحتذى به ويكتسب ثقة واحترام الأفراد العاملين والدافع للإلهام، وحيث يكون القائد مصدر إلهام للعاملين لتحقيق الأهداف ومساعدتهم على محاذاة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية والتحفيز الفكري، كما يقوم القادة بتحفيز العاملين فكريًا من خلال تشجيعهم على استخدام معارفهم في حل المشكلات والاستفسار عن الوضع الراهن والاعتبار الفردي، ويركز القائد على الاحتياجات الفردية للعاملين من خلال الدعم والتشجيع ويكون بمثابة قدوة لهم والتأثير على أداء الفريق، حيث يظهر من خلال العلاقات الشخصية المتبادلة بين القائد والأعضاء وتزويدهم بالحكم والتقييم الذاتي وتوجيههم لكيفية القيام بالعمليات الأساسية كما يشير النص إلى أن الأساليب الحديثة للقيادة في فرق العمل تنادي بالابتعاد عن أساليب القيادة التقليدية وتتبنى مبدأ القيادة المشتركة داخل الفريق. (البهلول، ٢٠١٦)

## أنماط فرق العمل:

هناك عدة أنماط رئيسية لفرق العمل في المؤسسات والمنظمات، وكل منها له أهدافه ووظائفه المحددة: فرق المهام (Task Teams) وهي فرق مؤقتة تشكل لحل مشكلة معينة أو إنجاز مهمة محددة وتشمل فرق المشاريع (Project Teams) وفرق معالجة حالات الطوارئ (Crisis Response Teams)، فرق العمل (Work Teams) وهي الفرق الدائمة التي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة، وقد تكون على مستوى الأقسام أو الإدارات أو الفروع، فرق الإدارة (Management Teams) وهي فرق تتكون من القيادات والمشرفين على الوحدات التشغيلية، وتتولى المهام الرئيسية في توجيه وتنسيق الجهود، والفرق الإلكترونية (Electronic Teams) وهي فرق العمل التي تتواصل وتتعاون إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، دون الالتقاء المباشر وتعتمد المؤسسة على هذه الأنماط المختلفة من الفرق لتحقيق أهدافها بكفاءة، حيث يخدم كل نمط غرضًا محددًا ويتميز بخصائص مميزة . (تقوى، ٢٠١٨)

## أنواع فرق العمل :

أنواع فرق العمل تتنوع وفقاً لأهدافها والعوامل المؤثرة عليها، عند إحساس المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل، أول تحدٍ هو تحديد نوع الفريق المناسب، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل مثل درجة استقلالية الفريق، الفترة الزمنية واستمرارية عمله ونوع وتعقيد المهام، كما تشمل أنماط فرق العمل الشائعة: فرق الإدارة العليا، الفرق الوظيفية، الفرق متعددة الوظائف، دوائر مراقبة الجودة، الفرق الموجهة ذاتياً، الفرق المدارة ذاتياً، والفرق الافتراضية. لكل نوع من هذه الفرق خصائصه وأهدافه التي تخدم الغرض من تشكيلها. (سليمان، ٢٠٢٢)

## معايير قيادة فرق العمل :

إن قيادة فرق العمل تعد من الأسس الراسخة التي تستند عليها الخطة الاستراتيجية ، حيث يقاس نجاحها في تحقيق أهدافها بسرعة استجابتها وتفاعلها مع المتغيرات في المجتمع، ومدى استفادتها من التطور المعرفي الهائل الذي يشهده العالم، ولتحقيق هذا الهدف الهام، تتضح معايير قيادة فرق العمل في: القيادة والحكومة الموجهة بالفكر والتخطيط الاستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة؛ الإدارة الديمقراطية القائمة على المشاركة الفعالة وتفويض اتخاذ القرارات وتقبل النقد؛ الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين المستمر؛ الاستقلالية لضمان احترام المؤسسة التعليمية ومسئوليتها في إدارة عملياتها وأنشطتها؛ الالتزام بالمسؤوليات والواجبات المحددة؛ التعلم المستمر من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة؛ تحقيق المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة؛ الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية والتغذية الراجعة لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي. (السيد، ٢٠١٧)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن نجاح قائد الفريق في تحديد اتجاهات الفريق، وتنظيم أعضاء الفريق يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الفريق، وبشكل أكثر وضوحاً يمكن القول أن عمليات القيادة الفعالة تمثل العامل الحاسم في نجاح الفرق التنظيمية. ونتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية الكبيرة تناول العديد من الكتاب والباحثون فكرة القيادة التشاركية في فرق العمل، حيث يتم تقاسم الأدوار القيادية والمسؤوليات والوظائف بين أعضاء الفريق بدلاً من باتخاذها من قبل شخص واحد. أنه يمكن القول أن القيادة المشتركة هي ظاهرة على مستوى الفريق تخلق السياق الاجتماعي الواسع لكل عضو داخل الفريق، وبالتالي فإن التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق قد لا يؤثر فقط على العمل الجماعي ككل، وإنما أيضاً في تشكيل سلوكيات كل فرد داخل الفريق ؛ وهو ما يؤدي إلى حدوث عملية التعلم بشكل فعال.(البهلول، ٢٠١٦)

وعملية توجيه فريق العمل تأخذ في الحسبان النمط القيادي السائد في المؤسسة، إذ يدفع لنا العلاقة بين فريق العمل و القيادة، فعندما تكون القيادة ناجحة تقضي إلى مستوى عال من أداء فريق العمل و هذا ما يسمى بالقيادة الديمقراطية، التي يدعو المشاركة و المزوجة بين تحقيق أهداف فريق العمل و المؤسسة معاً، و بالتالي كلما كانت أسلوب توجي فريق العمل بالنسبة للقيادة فعال و ناجح، كلما كان هناك إنتاجية عالية و أداء يطور و ينمي المؤسسة و يعزز مكانتها داخل السوق و يحقق أهدافها. (تقوى، ٢٠١٨)

كما تعتمد العلاقة بين أفراد الجماعة وتفعيل دورها بقدر كبير على القائد، حيث يعمل على تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، إذ أن القيادة تكمن قوتها في إيصال الصورة المستقبلية للمنظمة والمتواجدة في ذهن القائد بعد التغيير المرتقب، حيث يبدو ذلك في قدرته على تغيير سلوكياتهم الناتجة عن التأثير وتغيير المعتقدات والقناعات والقيم لدى الجماعة، ومما يساعد المنظمات في إنجاز أهدافها المنشودة توافر القيادي الذي يتميز بإمكانية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، حيث بينت دراسات سابقة أن القيادة تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، وتعتمد،

وتعتمد المنظمات غالباً ما على مجموعات عمل لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها، ولكي تكون مجموعات العمل فعّالة يجب أن يشعر أعضاء المجموعة أن العمل الجماعي كفريق بالرعاية والثقة والتي تمثل القيم الأساسية للمجموعة، وعلى ذلك تبرز أهمية القائد المناسب في تعزيز أداء مجموعة العمل، وزيادة رضا أعضاء المجموعة، والحد من نية ترك العمل. (مبروك، ٢٠٢٣)

إن بناء وإدارة فرق العمل يحتاج إلى مهارات قيادية ، كما على إدارة الفريق خلق الجو المناسب الذي يشعر فيه العاملون بعدالة النظم ويتبعونها وفي هذه الحالة يستطيع الفريق كمجموعة إن يضغط على المخالفين من أجل تفهمهم لمراعاة هذه القواعد ويقلل من حاجة الإدارة إلى استخدام العقاب ، وتمكن من كسب ولاء التزام مواردها البشرية ، ويرجع الاهتمام بنوعية الحياة في المنظمات باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية حيث تعد نوعية الحياة العمل مفهوما متعدد ونسبي يختلف من شخص لأخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية وفق المعايير التي يعتمد عليها الأفراد لتقويم الحياة ومطالبها التي غالبا ما تتأثر بعوامل كثيرة تتحكم في تحديد مقومات جودة الحياة كالقدرة على التفكير واتخاذ القرار. (سليمان، ٢٠٢٢)

## 2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة البهلل ارتفاعاً في مستوى القيادة الفعالة وفي مستوى التعلم أحادي وثنائي الحلقة في الكليات المبحوثة، كما وجدت الدراسة علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل والتعلم التنظيمي في المؤسسة ، مما يشير إلى دور القيادة الفعالة في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية والتطبيقية. (البهلل، ٢٠١٦)

تبين من دراسة تقوى أن متغير القيادة ومتغير فريق العمل لا تقل أهميتهما عن بعضهما البعض أو عن أي المتغيرات التنظيمية الأخرى. تساهم المهارات العملية والإنسانية للقائد في تفعيل دور القيادة في التوجيه وتفعيل العلاقات الإنسانية مما يقوي تماسك فريق العمل، وتوصي الدراسة بدراسات مستقبلية لبحث تأثير العلاقات الإنسانية على القيادة الإدارية. (تقوى، ٢٠١٨)

أظهرت نتائج دراسة الطائي أن التمايز في العلاقة بين القائد والتابع المبني على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية يؤثر سلبًا في مخرجات القرار الاستراتيجي. بينما إذا كان التمايز مبنياً على أساس الأداء فقد يؤثر إيجاباً على مخرجات القرار الاستراتيجي. (الطائي، وآخرون، ٢٠٢٣)

وأوضحت دراسة الهيدان أن نجاح تطوير أداء القيادات المؤسسية يرتبط بتطوير أداء العاملين معهم، فليس من الممكن أن يبحر القائد وحده دون مساعديه، كما يتطلب نجاح هذا التطوير توفير المناخ الملائم والبرامج الحديثة، واستمرارية التدريب والتأهيل، والمتابعة، وإتباع التكنولوجيا المتطورة. (الهيدان، ٢٠٢١)

وأظهرت دراسة مبروك إلى وجود تأثير معنوي لبعدي السلوكيات والأخلاقيات في القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل، ووجود تأثير معنوي لبعد اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية على كفاية وعدالة الرواتب والحوافز، وُبعد أخلاقيات القيادة الديمقراطية على المشاركة في صنع القرارات، وجميع أبعاد القيادة الديمقراطية على بيئة عمل الخبراء، كما وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على كفاية وعدالة الرواتب والحوافز، وبيئة عمل الخبراء بينما لم يكن هناك تأثير على المشاركة في صنع القرارات، وجود وساطة جزئية لفعالية فرق العمل في تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية. (مبروك، ٢٠٢٣)

وأوضحت دراسة سليمان أن الجودة حياة العمل دور كبير ومهم في على فرق العمل حيث أن لها سلوكيات أعضاء الفريق داخل المنظمات وهي تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في حياة الأفراد، حيث أن التركيز عليها والاهتمام بها يقود إلى طرق من شأنها أن تعمل على إحداث تحولات جوهرية في المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق أفضل للنتائج وزيادة فعالية في أداء فرق العمل داخل المؤسسة. (سليمان، ٢٠٢٢)

تشير نتيجة الدراسة إلى سعود أن التدريب والتطوير المستمر للقدرات الإشرافية والقيادية هو مفتاح نجاح الفرق العمل الافتراضية في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة. (السعود، ٢٠١٦)

وأظهرت نتائج الدراسة العوفي أن القيادات الإدارية يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً، ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة المؤسسية الفعالة بدرجة مرتفعة، ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بقطاع المؤسسة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير السن المؤهل العلمي. (العوفي، ٢٠١٩)

وكانت نتائج الدراسة عبده أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين ، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، حيث يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما يحرص الموظفون على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل مما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات. (عبده، ٢٠٠٨)

وتوصلت الدراسة الغزاوي الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الحالية أبرزها ينبغي على الهيئة مجتمع الدراسة زيادة إدراكها لدور وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم وتحديد توجهاتها في إطار وصولها لتحقيق اهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على الأمد الطويل بتحقيق الأداء العالي على مستوى الهيئة ككل. (الغزاوي، ٢٠٢١)

وتوصلت الدراسة شويحة أن هناك اثر ذو دلالة احصائية لمقومات القيادة الإستراتيجية ( الرؤية الإستراتيجية مهارات الاتصال, تكوين فرق العمل, قيادة التغيير) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. (شويحة، ٢٠١٨)

واكدت دراسة القيسي أن القيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الاستراتيجية من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها : إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية. (القيسي، ٢٠١٥)

واوضحت دراسة عرعر ان للقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإلتباع و وسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيرا الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم.(عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

واوضحت دراسة عبد الغني بأنه ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات البيئية إلى ظهور مشكلات تحتم الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية نظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة مناسبة للإبداع والتطوير. لذلك لجأت العديد من المنظمات إلى منهجية فرق العمل بهدف دمج القدرات الفردية في أنشطة تعاونية لتحسين الإنتاجية والجودة. وهناك مؤشرات عديدة تشير إلى الحاجة الماسة لتبني هذه المنهجية، مثل ارتفاع الهدر في الموارد وعدم مطابقة المخرجات وانخفاض الروح المعنوية.(عبد الغني، ٢٠٢٠)

## قائمة المراجع

1. البهلول، وآخرون، ٢٠١٦، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي
2. العازمي، ٢٠٢١، متطلبات تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قيادات كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت.
3. آل سعود، ٢٠١٦، العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية.
4. السيد، ٢٠١٧، إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
5. الطائي، ٢٠٢٣، دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي.
6. العوفي، ٢٠١٩، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري
7. الغزاوي، ٢٠٢١، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي
8. القيسي، ٢٠١٥، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية
9. الهبدان، ٢٠٢١، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية
10. الهلالي، وآخرون، ٢٠٠٨، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة
11. برو، ٢٠١٩، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية
12. بو عامر، ٢٠١٩، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
13. تقوى، ٢٠١٨، دور القيادة في توجيه فريق العمل
14. زيات، وآخرون، ٢٠٢٣، تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة
15. سليمان، ٢٠٢٢، دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة
16. سماح، ٢٠١٩، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية
17. شويحة، ٢٠١٨، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

18. طواهرير، وآخرون، ٢٠١٩، أثر القيادة الاستراتيجية على الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
19. عبد الغني، ٢٠٢٠، إدارة وبناء فرق العمل
20. عبدلي، ٢٠١٥، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
21. عبده، ٢٠٠٨، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية
22. عرعر، وآخرون، ٢٠١٩، القيادة وأثرها على الاداء
23. كيرد، ٢٠١٥، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية
24. مبروك، ٢٠٢٣، فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل.

# الملاحق

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان كجزء من دراسة بحثية تهدف إلى استكشاف العلاقة بين دور القائد الإستراتيجي وتأثيره الفعّال على تعزيز فرق العمل داخل المؤسسات مع التركيز بشكل خاص على شركة النوري في مكة المكرمة، وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور القيادي الاستراتيجي الذي يلعبه القادة في تحفيز فرق العمل وتوجيهها نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة والإنتاجية، وتسعى الدراسة إلى استكشاف الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وتأثيرها على تعزيز التعاون بين أفراد الفريق وكيف يساهم القائد في توجيه فريقه لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، ومن خلال هذا الاستبيان نأمل في جمع بيانات قيمة تساهم في فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل، ونؤمن بأن آرائكم وخبراتكم الميدانية تشكل أساساً يعزز موثوقية وفعالية هذه الدراسة وكما نطمح إلى أن تساهم هذه المعلومات في تطوير استراتيجيات عملية ملموسة لتحسين الأداء داخل المؤسسات ليس فقط على مستوى شركة النوري ولكن أيضاً في المؤسسات الأخرى التي تسعى لتطوير بيئة عمل تعزز من تعاون الفرق وتحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاءة، ونحن نعتبر مساهمتكم في هذا الاستبيان خطوة حاسمة نحو تحقيق أهداف البحث حيث ستلعب إجاباتكم دوراً محورياً في بناء قاعدة بيانات تساعدنا في تقديم توصيات واضحة ومبنية على أسس علمية لتطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء فرق العمل، ونؤكد لكم أن جميع البيانات التي تقدمونها ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولن يتم استخدامها لأي أغراض أخرى ونرجو منكم تخصيص الوقت اللازم للإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وشفافية حيث إن كل إجابة تقدمونها لها تأثير كبير على نجاح هذه الدراسة وإن مساهمتكم وتعاونكم معنا في هذه المرحلة يعدان دعماً جوهرياً لنجاح البحث، ونشكركم جزيل الشكر على وقتكم الثمين ومشاركاتكم القيّمة.

#### البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من 20 سنة ☐ 20 الى 29 سنة ☐ 30 الى 40 سنة ☐

40 الى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة ☐

الحالة الوظيفية: طالب ☐ موظف ☐ غير موظف ☐ متقاعد ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ سنوات ☐ ١٠ سنوات ☐ ١٥ سنة ☐ ٢٠ سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القطاع الذي تعمل به: قطاع حكومي ☐ قطاع خاص ☐ قطاع غير ربحي ☐

لاعمل ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

#### استبيان القائد الإستراتيجي

| المتغيرات          | الأبعاد                                                                     | عدد العبارات | المصدر                                                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القائد الإستراتيجي | التركيز على العاملين<br>كفاءة العملية<br>تطوير الأعمال<br>الابتكار التنظيمي | ٢٠ عبارة     | الغزاوي، ٢٠٢١،<br>استبيان القائد<br>الإستراتيجي، تأثير<br>القيادة الإستراتيجية في<br>تعزيز الأداء العالي |

**ملاحظة:** فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بالقائد الإستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فرق العمل يرجى توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الخانة المتوافقة مع رأيك.

| الرقم                | العبارات                                                                  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|----------|---------------|
| التركيز على العاملين |                                                                           |           |      |       |          |               |
| -1                   | تصغي إلى أفكار و آراء ومقترحات عاملينها.                                  |           |      |       |          |               |
| -2                   | تحافظ على علاقة جيدة مع عاملينها.                                         |           |      |       |          |               |
| -3                   | تعمل على متابعة أداء العاملين على نحو منتظم ومستمر.                       |           |      |       |          |               |
| -4                   | تقيم عاملينها باهتمام بالغ.                                               |           |      |       |          |               |
| -5                   | تهتم بمتابعة حاجات العاملين وتلبيتها.                                     |           |      |       |          |               |
| كفاءة العملية        |                                                                           |           |      |       |          |               |
| -6                   | تتحقق من تقدم العمل ضمن الأهداف الموضوعه.                                 |           |      |       |          |               |
| -7                   | تسعى لصياغة أهداف واضحة وقابلة للتحقيق بأقل تكلفة.                        |           |      |       |          |               |
| -8                   | تقوم بمراجعة مستمرة للجدول الزمنية والتوقيات النهائية للمهام قيد التنفيذ. |           |      |       |          |               |
| -9                   | تعتمد إجراءات منظمة لضمان التحسين المستمر لكفاءة إنجاز المهام.            |           |      |       |          |               |
| -10                  | تركز على التنسيق بين الأقسام لتحقيق التكامل في عمليتها.                   |           |      |       |          |               |
| تطوير الأعمال        |                                                                           |           |      |       |          |               |
| -11                  | تستكشف على نحو مستمر الممارسات الإدارية الأفضل وتطبيقها.                  |           |      |       |          |               |
| -12                  | تشجع الأفراد على تحقيق التميز في العمل.                                   |           |      |       |          |               |

|                          |  |  |  |  |                                                          |            |
|--------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|------------|
|                          |  |  |  |  | تشجع المقترحات المبتكرة لتأدية مهام جديدة.               | <b>-13</b> |
|                          |  |  |  |  | العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام.     | <b>-14</b> |
|                          |  |  |  |  | تحرص على مشاركة العاملين في تطوير الأعمال المناطة بهم.   | <b>-15</b> |
| <b>الابتكار التنظيمي</b> |  |  |  |  |                                                          |            |
|                          |  |  |  |  | تستكشف على نحو مستمر الممارسات الإدارية الأفضل وتطبيقها. | <b>-16</b> |
|                          |  |  |  |  | تحفز عاملها على التفكير خارج الأطر التقليدية.            | <b>-17</b> |
|                          |  |  |  |  | تسهل التجريب بأفكار جديدة.                               | <b>-18</b> |
|                          |  |  |  |  | تسعى لتوليد السلوك الإيجابي للعاملين.                    | <b>-19</b> |
|                          |  |  |  |  | تروج بشكل مقنع لأفكار جديدة.                             | <b>-20</b> |

## استبيان تعزيز فعالية فرق العمل

| المتغيرات              | الأبعاد                                                                                                                                                                                | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز فعالية فرق العمل | تحسين أداء العاملين<br>مواجهة القضايا<br>بوضوح وشفافية<br>التقليل من مستوى الهدر<br>في موارد المنظمة<br>الإستقلال والمرونة في<br>التنفيذ<br>تقليل المعارضة للتغيير<br>في إجراءات العمل | ٣٠ عبارة     | عبد، ٢٠٠٩، استبيان<br>تعزيز فعالية فريق<br>العمل، فرق العمل<br>وأثرها على الإنتاجية<br>في قطاع التعليم<br>الجامعي النسائي. |

### البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من 20 سنة ☐ 20 الى 29 سنة ☐ ٣٠ الى ٤٠ سنة ☐

40 الى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐

ماجستير ☐ دكتورة ☐

الحالة الوظيفية: طالب ☐ موظف ☐ غير موظف ☐ متقاعد ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ سنوات ☐ ١٠ سنوات ☐ ١٥ سنة ☐ ٢٠ سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

القطاع الذي تعمل به: قطاع حكومي ☐ قطاع خاص ☐ قطاع غير ربحي ☐ لا اعمل ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

**ملاحظة:** فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بأثر تكون فرق العمل على الإنتاجية، يرجى توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الخانة المتوافقة مع رأيك.

| الرقم              | العبارات                                                    | أوافق تماماً | أوافق | لا ادري | لاأوافق | لاأوافق 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.                    |              |       |         |         |                |

|                                         |  |  |  |  |                                                                        |     |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                         |  |  |  |  | تعمل الموظفات معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل.                      | -5  |
|                                         |  |  |  |  | تتبادل الموظفات الأفكار والآراء لتطوير العمل.                          | -6  |
| مواجهة القضايا بوضوح وشفافية            |  |  |  |  |                                                                        |     |
|                                         |  |  |  |  | توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.                        | -7  |
|                                         |  |  |  |  | يتم استطلاع آراء الموظفات حول مشاكل العمل التي تواجهها بصفة دورية.     | -8  |
|                                         |  |  |  |  | تشجع الإدارة الموظفات على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.              | -9  |
|                                         |  |  |  |  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات.                   | -10 |
|                                         |  |  |  |  | لدى الموظفات استعداد للمشاركة مع زميلاتهن لحل مشاكل العمل.             | -11 |
|                                         |  |  |  |  | يسود فهم متبادل بين الموظفات نحو أمور العمل.                           | -12 |
| التقليل من مستوى الهدر في موارد المنظمة |  |  |  |  |                                                                        |     |
|                                         |  |  |  |  | تقوم الإدارة بمقارنة نتائج العمل مع المعايير المرسومة.                 | -13 |
|                                         |  |  |  |  | تقوم الإدارة بتفسير النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها.              | -14 |
|                                         |  |  |  |  | يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها. | -15 |

|                                                |  |  |  |  |                                                                     |            |
|------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                |  |  |  |  | الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.             | <b>-16</b> |
|                                                |  |  |  |  | يتم الإعراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.                            | <b>-17</b> |
|                                                |  |  |  |  | تتقبل الموظفات الإنتقادات التي توجه إليهن.                          | <b>-18</b> |
| <b>الإستقلال والمرونة في التنفيذ</b>           |  |  |  |  |                                                                     |            |
|                                                |  |  |  |  | تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ عملي.           | <b>-19</b> |
|                                                |  |  |  |  | توفر لي طبيعة عملي القدرة الكافية لتحديد مستوى انجازي.              | <b>-20</b> |
|                                                |  |  |  |  | تسمح لي طبيعة وظيفتي القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية.   | <b>-21</b> |
|                                                |  |  |  |  | أشعر بالإستقلالية في إنجاز مهام وظيفتي.                             | <b>-22</b> |
|                                                |  |  |  |  | العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية.              | <b>-23</b> |
|                                                |  |  |  |  | تتيح لي وظيفتي قدراً كبيراً من الإبداع.                             | <b>-24</b> |
| <b>تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل</b> |  |  |  |  |                                                                     |            |
|                                                |  |  |  |  | يتم عمل إجتماعات مع الموظفات المتأثرات بالتغيير لشرح أبعاد التغيير. | <b>-25</b> |
|                                                |  |  |  |  | يتم مشاركة الموظفات في وضع خطط التغيير في إجراءات العمل.            | <b>-26</b> |

|  |  |  |  |  |                                                                                     |            |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|  |  |  |  |  | يتم توفير دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.                                    | <b>-27</b> |
|  |  |  |  |  | تقوم الإدارة بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والتوقعات بعد التغيير.                   | <b>-28</b> |
|  |  |  |  |  | تهتم الإدارة بالمشاكل والانتقادات لإجراءات التغيير والعمل على حلها.                 | <b>-29</b> |
|  |  |  |  |  | تقوم الإدارة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهم من التغيير. | <b>-30</b> |