الموضوع

دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان -سكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف: مزيو ألفة

مردف أحمد

رقم التسجيل: ....../Master-GE/GO-GSO/2016

تاريخ الإعداد: موسم الجامعي: 2015-2016
(وَقَلَ ابْتَغُوا فَسِيرًا
اِنْهَيْتُكُمْ وَرَسُولِكَ
وَالْمُؤْمِنُونَ)

سورة النبوة: من الآية 105
الإهداء:

- إلى صاحب الفضل الأول والآخر إلى الهادي سواء السيد، رضي الله عج وجل.
- إلى من تسكن في الحذاء صلالة وتزور الدنيا وبدا ونيل، يولد الملوك الساهم التي تنمو على عينه بتأجيل العيد ويقف على باب فردوسي... التي علمتني فلسفة الدنيا تنبى على التضحيات والفرح في الخانان والغريب والجهب... أمي الحونة.
- إلى الدراز المضي في وسند الحونين... الذي رطب أذني ترثيل القرآن، فأشعر أن كل الكون آذان... وعلماني ما كنت أجهله ولم تدركه في صفحات الكتب... وبعد كلماته زاد من طرف الخسان حلأو... الشمعة التي تترقب لتنير لنا الطريق... أمي الغالي.
- إلى من حبها يجري في روعي ويملح بذكراه فؤادي... إلى إشراقه الصباح، شراك في العطاء والمنارة.
- إخواتي الأعزاء، (ملاك، نجاح، عيشوش، وإلى حفني، طاهر، محمد ومحمود، مياسين).
- إلى الأخوات والأخوات الذين سكنوا مشاهد دعمهم على بذرة الابن فأتينيت وبدأت تنشر... فكان لهم الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى.
- إلى الأمام والعمات الذين وهبوني رسالة الخوان... وعلمني كلمات معي الوفاء... التي طالت مدتها في
- يد العون والمساعدة.
- إلى من كسوتي من كريم السحايا والحصل... وعمرني محتالك وعطفتك... وعمرتي يبنيك وكرمك... وكان لك علي من الجمال والفضلاء... جدي الغالي، (علي).}

- إلى من لن استطيع أن أكتب لها أكثر من عدد قطارات مياة بحار الأرض جميعا...، إلى الخونة دائما...، إلى شمسية وقرمي... إلى الاغلي كواكب الدنيا... إلى منارة الحك في كل أيام السنة...، إلى متحف الأصول الأربعة...، إلى نورة الدنيا بكل متناقشة الممتنة... جدتي الخونة (عافورة).
- إلى كل أصدقائي وأحبائي وكل من أحببتهم بصدق وإخلاص (عماد، رائد، طارق، بشير... ماكس، أحمد، نسيم، لرهاري، زيااوي أمين).

مردف أحمد
شكر وتقدير:

الحمد لله الذي أنعمه تتميز الصلاحت وشكره على تونفيقه لنا في إنجاز عملنا وشكره على فضله.

فيه المعان والمستعان في ذلك وشكره على تونفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

بعد شكر الله عز وجل، المفضل بخيل النعم وعظيم الجزاء، يذكر بي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل الذي يعفر اللسان والقلم عن رده إلى الأستاذ المشرفه مزبو ألهفة، بنفانيها في عملها وتواضعها والتي لم تزداد في لحظة عن تقدم النصائح والتوجيهات، والتي علمنا أن التفوق الحقيقي ليست علامة يمنحها الأستاذ لطالب بل يتحقق في مقدرتنا على البحث وانتزاع العلم بالقوة فلكي مني حزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لكل من سناء، نور، رائد، عماد، سار خدجي، شهناز...

كما لا ننسى التقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي وطاعات وعمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

وهو ليس سوى اعتزافا بجمال صنعهم وحسن رعايتهم

شكرا لكم جميعا.

مرفأ أحمد
الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين للقيادة في مستشفى الدكتور سعدان حول مستوى استخدام القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية. ودوري ذلك في تحسين فعالية فريق العمل، واختبار الفرضيات في ظل تلك التصورات حول القيادة الاستراتيجية. ودوره في تحسين فعالية فريق العمل. تبعاً لكل بعد من أبعاده بالمؤسسة عمل الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة الحالي للأطباء والمرضى ومساعدي التمريض بالمؤسسة. وقد قام الطالب باختصار عينة عشوائية حيث تم توزيع (60) استبانة على العمال الإداريين وذلك عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع (40) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب مثل: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للأخلاص، تحليل التباين الخطي البسيط، و_trees. ودورة الدراسة إلى عدة تغلب بعضهما وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معوية (0.05) (α) للقيادة الاستراتيجية. على تحسين فعالية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

- بسكر -هنالك علاقة متوسطة بين المتغيرين مجمل الدراسة "القيادة الاستراتيجية" و "فعالية فريق العمل" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.494)، فيما فسر متبقي القيادة الاستراتيجية (22.4%) من التغيرات الحاكمة في مستوى فعالية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية مجمل الدراسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R².

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أمامها: يجب على المؤسسة العمل على تبني أسلوب قيادة استراتيجية يعمل على الاهتمام بالجانب البشري والعمل على تطوير مهارات الأفراد من خلال تنمية سلوك المشاركة وتبادل المعرفة، ويجب كذلك على المؤسسة أن تستمر بشكل مستمر في تحسين فعالية فريق العمل، يجب على المؤسسة زيادة الاعتماد على مبدأ المشاركة التي تهدف إلى تحسين مردود الأفراد خصوصاً والفريق عموماً

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، فعالية فريق العمل، سلوك التواصل، سلوك المشاركة، المؤسسة الاستشفائية

الدكتور سعدان - بشكراً
Abstract

The aim of the study is to identify the perceptions of the leadership of the workers in the Hospital Dr. Sadaan on the level of the use of strategic leadership in the curative institution role in improving the effectiveness of the Action Team, and testing hypotheses under those perceptions on strategic leadership and its role in improving the effectiveness of the Action Team in each of its dimensions to the organization of the study.

Represents the current study of doctors and nurses nursing assistants in the enterprise, the student will test a random sample where the distribution of (60) identify the administrative workers through field visits and retrieval of (40) Identify valid statistical treatment.

Use in the statistical analysis of the data several methods including: measures of the descriptive statistics, the variance analysis incline, regression analysis simple pace, the study concluded to several of the results of the most important of which is the existence of a role of the statistical significance at the level of the moral (0.05 = α) strategic leadership to improve the effectiveness of the Action Team hospital enterprise Dr. Sadaan - Pescara province - that there is a correlation between the variables in the study "Leadership strategic" and "the effectiveness of the Action Team" where the relationship (0.494), Variable interpreted the Strategic Command (22.4 %) of changes in the level of effectiveness of the Action Team of the medical institution in the study on the basis of a parameter value specifically R².

It has been the submission of many of the proposals, the most important: the Organization must work to adopt the method of strategic command the attention of the human aspect of the work to develop the skills of individuals through the development of the behavior of the participation and sharing of knowledge, must also be the institution to invest continuously in improving the effectiveness of the Action Team, the Organization must increase reliance on the principle of participation, which aims to improve the impact of individuals, especially generally Group

Keywords: strategic leadership, the effectiveness of the action team, conduct of cooperation, the behavior of participation, medical institution Dr. Sadaan - Pescara province
الفصل الأول: القيادة الإستراتيجية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>المحتوى</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>09</td>
<td>تمهيد</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>المطلوب الأول: مفهوم القيادة الإدارية</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>أولاً: تعريف القيادة الإدارية</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>ثانياً: التمييز بين القيادة والمفاهيم المتشابهة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>المطلوب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>أولاً: عناصر القيادة</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>ثانياً: أهمية القيادة</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>المطلوب الثالث: أنماط القيادة</td>
</tr>
<tr>
<td>صفحة</td>
<td>المحتوى</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>أولا: وفق مصدر السلطة.</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>ثانيا: وفق سلوك القائد.</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية.</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>البحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>أولا: مفهوم الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>ثانيا: تعرف القيادة الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>ثالثا: أهمية القيادة الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>المطلب الثالث: أنماط القيادة الإستراتيجية.</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>البحث الثالث: القائد الإستراتيجي.</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>المطلب الأول: مفهوم القائد الإستراتيجي.</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الإستراتيجي.</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>المطلب الثالث: الفرق بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي.</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>خلاصة الفصل الأول</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>الفصل الثاني: فعالية فريق العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>تمهد.</td>
</tr>
<tr>
<td>صفحة</td>
<td>محتوى</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>البحث الأول: ماهية فريق العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>المطلب الأول: مفهوم فريق العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>أولا: تعريف الجماعة ..</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>ثانيا: تعريف فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>المطلب الثاني: أهمية وفوائد فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>أولا: أهمية فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>ثانيا: فوائد فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>المطلب الثالث: أنواع فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>البحث الثاني: أساسيات حول فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>المطلب الأول: بناء فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>المطلب الثاني: مميزات وعيوب فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>المطلب الثالث: معوقات التي تواجه فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>البحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>المطلب الأول: صفات فريق العمل الفعال ..</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>أولا: دور القيادة الإستراتيجية فريق العمل ..</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>ثانيا: مسؤوليات قائد الفريق ..</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>خلاصة الفصل الثاني ..</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكـرة

<table>
<thead>
<tr>
<th>عددر</th>
<th>محتوى</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>48</td>
<td>تمهيد</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>المطلب الأول: نشأة وتعليم المستشفى الدكتور سعدان</td>
</tr>
<tr>
<td>49</td>
<td>المطلب الثاني: مهام مستشفى الدكتور سعدان</td>
</tr>
<tr>
<td>51</td>
<td>المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية</td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>المطلب الأول: متغيرات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>60</td>
<td>المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لنعنة الدراسة والاحصاءات الوصفية</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>المطلب الأول: النتائج المتعلقة بحجابات ميجوثي عينة البحث حول القيادة الاستراتيجية</td>
</tr>
<tr>
<td>65</td>
<td>المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بحجابات ميجوثي عينة البحث حول فعالية فريق العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>70</td>
<td>المطلب الرابع: اختبار الفرضيات</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية</td>
</tr>
<tr>
<td>71</td>
<td>الفرع الثاني: اختبار الفرضية الأولى</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثانية</td>
</tr>
<tr>
<td>74</td>
<td>خلاصة الفصل الثالث</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم الصفحة</td>
<td>المحتوى</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>الخاتمة</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>قائمة الأشكال والجدول</td>
</tr>
<tr>
<td>84</td>
<td>قائمة المراجع</td>
</tr>
<tr>
<td>89</td>
<td>قائمة الملاحق</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## قائمة الأشكال والجدول

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>اسم الشكل</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>تموج الدراسة المستخدم لإبراز ووضوح العلاقة بين المتغيرين (الأبعاد)</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>أنواع فرق العمل</td>
<td>02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان</td>
<td>03</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة</td>
<td>04</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة</td>
<td>05</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## قائمة الجداول

<table>
<thead>
<tr>
<th>الصفحة</th>
<th>اسم الجدول</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية</td>
<td>02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>مراحل تكوين فرق العمل حسب هاكمان</td>
<td>03</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>عدد العمال حسب الفئات لسنة 2015</td>
<td>04</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>مقياس لبكرات الخماسي</td>
<td>05</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ثبات الاستبيان &quot;موج القيادة الإستراتيجية&quot;</td>
<td>06</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>اختبار معامل ثبات الاستبيان &quot;موج فعالية فريق العمل&quot;</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>اختبار معامل ثبات الاستبيان - لكل عبارات القياس</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الخصائص العامة لعينة الدراسة</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>عبارات القيادة الإستراتيجية</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>عبارات سلوك التعاون</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>عبارات سلوك المشاركة</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ملخص نتائج التحليل لفعالية فريق العمل</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>الاختبار</td>
<td>الملاحظات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اختبار التوزيع الطبيعي</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نتائج تحليل تباين الاختبار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>نتائج تحليل الاختبار الخطي البسيط لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان سكاكا</td>
<td>16</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اختبار دور القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون من خلال الاختبار الخطي البسيط</td>
<td>17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اختبار دور القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشارك من خلال الاختبار الخطي البسيط</td>
<td>18</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
مقدمة عامة:

تعيش اليوم مختلف المنظمات في جو اقتصادي جديد يوصف بأنه اقتصاد الامكانيات الذي يعتبر فيه الموارد البشرية الكبيرة الأساسية والمصدر المهم للقوة التنافسية للمنظمات باحثة عن التميز والتفرد خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تفرض على المنظمات العديد من التحديات الخصبة والعالمية. فمن الصعاب الأساسية للموارد البشرية أيضاً أن تعامل وتزامن مهاراتها وتتطور بالاستعمال والتجربة من خلال الاحتكاك بالواقع مما يجعلها مصدر غير فائئ للقيمة على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تمتلك مع مور النمو مما جعلها الأصل الأكثر تميزاً في تحقيق التقدم والرقي. هذا ما دفع المنظمات لاكتساب أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية ذات المهارات العالية التي يتوفر على قدرها التنافس حول القرص المستقبلية التي لا يمكن كشفها واستغلالها إلا من خلال مشاركة موارد بشرية ممتعة، والعمل على حسن تسبيها واستثمارها استمراراً أمثال. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وأقتناق القرص وتحسين فاعلية هذا المورد فإن تطبيق قيادة استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها في بناء وتنمية قدرها على التعامل المبكر مع التغيرات والاستعداد للتكيف معها، وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الموارد البشرية الفنية على كافة المستويات، بالإضافة إلى كمية قدر أفضل لتحسن أدائها بما يناسب مع قدراتها.

وتؤكد الكتابة الإدارة القديمة فيها والحديثة، أن منظمات عديدة مع بداية متواضعة من حيث الإمكانيات والموارد حققت نجاحاً وفقاً لمتى وفيرة مالية ومادية وذلك بفضل النفوذ القبدي، كما تؤكد أن الغالب من النجاحات سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري، جميعها ترجع إلى النفوذ الإداري والتميز القبدي قبل أن تكون وفيرة في الإمكانيات والموارد. ويدعم هذا التفسير تلك الحالات من المنظمات بل والدول التي تغير حالاً من تغير نحو وتحوب، وحالات أخرى تغير حالاً من نجاح وزيادة إلى انكماش وتدحرج. كل ذلك مع تغير المديرين والقيادات. فالقيادة تعتبر محوراً مهمًا يتركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة وخصائص في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجمل مناهج العمل الظاهري، لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي الذي زادت الحاجة فيه إلى وجود القيادة الحكيمة والقدرة على ذوي المهارات والقدرات التي تنوي المؤثر المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة المتتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات ومقاباتها. فقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين أطرافه المتعددة، الأمر الذي استدعي الاهتمام أكثر بالقيادة الاستراتيجية وبدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تفاعلات المنظمة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المحاولة العالمية، وكذا تصور المستقبل المرغوب.
للمؤسسة، تم توجيه طاقم الأفراد والموارد البشرية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل؟

تساؤلات الدراسة:

- ما دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون؟
- ما دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة؟

فرضيات البحث:

- لا يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل بدرجة دالة 0.05.
- لا يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون بدرجة دالة 0.05.
- لا يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة بدرجة دالة 0.05.

مثررتت ونموذج البحث:

الشكل (1): نموذج الدراسة

أهداف البحث:

- إبعاد أهمية التنظيم بأسلوب فرق العمل بالنسبة للمؤسسات.
- إعطاء فكرة واضحة وشاملة لمفهوم القيادة الإستراتيجية.
- إعطاء فكرة واضحة وشاملة لمفهوم فريق العمل.
- التعرف على فعالية فريق العمل.
أهمية البحث:

تحللي أهمية البحث من خلال تركيزه على موضوع حيوي وحديث يدخل ضمن فلسفة الأعمال الجديدة التي تسعى إلى التطور المستمر لمهارات الأفراد ويمكن تبيان أهمية البحث في جملة من النقاط:

- تبع أهمية البحث في كونه يبحث تناول أحد الجوانب الأساسية لنجاح الأعمال وهي القيادة الاستراتيجية.
- التعرف على كيفية بناء فريق العمل.
- دراسة الموضوع في مجال يعد مهما جداً وهو فريق العمل.

منهج الدراسة:

بغرض إجراء دراسة ميدانية سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب مع الموضوع محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإطار والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، جاء الفصل الأول تحت عنوان القيادة الاستراتيجية حيث قمنا بالنظر في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطيرنا في البحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية والبحث الثاني مفاهيم أساسية حول القيادة الاستراتيجية، والبحث الثالث تم التطرق فيه إلى القائد الإستراتيجي. أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان فعالية فيريق العمل وقمنا بتقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث تم طرح في المبحث الأول مفاهيم عامة حول فريق العمل وقمنا بتقسيمه أيضاً إلى ثلاث مباحث وتم النظر فيه إلى بناء وتشكيل فريق العمل، والبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية فريق العمل، أما الفصل الثالث والأخير فخصص لدراسة حالة المؤسسة الاستشارية الدكتور سعدان، ويتضمن هذا الفصل بدوره ثلاث مباحث، البحث الأول تناول التعريف بمؤسسة محل الدراسة، أما في البحث الثاني فقد تناول الاتجاه المهني للدراسة (منهج وأداة الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته...)، أما البحث الثالث فتم فيه عرض نتائج البحث وتحليلها.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

تعتبر القيادة محوراً مهماً تتركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وخصوصاً في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه العالم أعمالاً تغيراً كبيراً في جمل مناحي العمل التنظيمي، ليساهم في الأزمة الأخيرة الذي زادت الحاجة فيها إلى وجود قيادة حكيمة وقيادة قوية وقوى وقادات يتنبؤ الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سرعة التغيير، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات ونجاحها، فالقيادة تسعى لتشديد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتحقيق قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أموالهم ورقابة أدائهم للهيكلية الصحيح في تحقيق أهداف التنظيم.

وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر، كما يتطلب التحوار والتنسيق بين أطراف متعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها: سرعة التغيير، زيادة حالة عدم التأكيد... الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الاستراتيجية ويدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات المماثلة في البيئة الداخلية والخارجية ذات المخاطرة العالية، وهذا تصور المستقبل المرجوب للمنظمة، ثم توجيه التدفق الداخلي لمصادر الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة. وعلى ضوء ذلك تناول في هذا الفصل توضيح فهم القيادة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث 1: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.
المبحث 2: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.
المبحث 3: القائد الاستراتيجي.
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد اهتم به علماء النفس الاجتماعي باعتباره محاوراً أساسيًا من محاور مهارات القيادة، واهتم به علماء الاجتماع باعتباره ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعلاقته من عوامل تماسك، ونتيجة لعدة المبتكرين بهذا الموضوع وخلافهم، فإنهم قاموا بتحديد مفهومه موحد له، إلا أنه يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تبنيها عن بعض المفاهيم التي تداخل معها، مما يسبب غموضاً وليستا في مفهومها.

وبناء على ذلك سنستطع في هذا البحث إلى مبالي: مفهوم القيادة الإدارية، والتميز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها، وعناصر القيادة وأهميتها، وأناط القيادة وتخطيطها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

تطرق العديد من العلماء والخبراء العسكريين وغيرهم إلى مفهوم القيادة، مما أدى إلى اختلاف الرؤى حول القيادة الإدارية وساهم في رسم أوجه متعددة للقيادة. وأصبح من الصعب تحديد مفهوم معيّن لها. وفيما يلي سنستطع إلى هذا المفهوم، وتناول أكثر التعاريف ووضوحًا ودقة لدى مجمل الباحثين.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى مصطلح القيادة بحسب أنه كلمة القيادة من الفعل اليوناني (agere) معنى "يبعد" و"يغادر"، و"يجتاز" و"يدافع".1 ويقال قاد يقود، قاد الدابة أي مشي أمتهًا أخذًا مقيّدًا وهو تُثير "Venue" ساق، يسبح، سوق، سوق ساق الدابة أي حثها من خلفه على السير. وفي الترجمة الكلامية "لنسق المحورين إلى جهين ورد". سورة مريم الآية (86).

وفي اللغة الإنجليزية تعني أن تكون في المقدمة، والقائد هو الشخص الذي يدير ووجهه الآخرين، فمكانته دائماً في المقدمة والصدارة كدليل والمرشد والقود.2 أما استطلاعًا للقيادة عدة تعريف فقد وُفرت على أعلاه:

"قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتبنيهم وارشادهم لتنفيذ تعاونهم وحفعهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقق الأهداف المرسومة".3

1 درويش شهاب، أثر أنماط القيادة الإدارية على نسبة إبداع الموارد البشرية، ماجستير، جامعة منيتري، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المؤسسات، فسطاط، 2012، ص. 32–33.
2 كمال الدين حسن على باب، القيادة التحليلية والإبداع الإداري، المنطقة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2015، ص. 3.
3 بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط 1، دار المسرة، عمان، 2008، ص. 18.
القيادة الاستراتيجية

وتعبر أيضًا بأنها "نوع من القدرات أو المهارة في التأثير على المروسين حيث يرغبون في إدراك أو إفادة ما يجدهم القائد".1
وتعرف كذلك "هي عملية التأثير على أنظمة الأفراد والجماعات من أجل تطبيقهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مُشترك في إطار ظروف موقف معين".

"هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال لمساعٍ بالجودة والالتزام إلى أداء مشترٍ يحقق أهداف المنظمة".

ولاحظ أن تعريف السِباقية أحكامًا مشتركة في أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.
وتعرف أيضاً أن "القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين يقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والتفاوض على المروسين ليتبعوا رئيسهم عن رضا وقناعة أو باستعمال السلطة الرسمية لدى الضرورة".2

ثانياً : التمثيل بين القيادة والمفاهيم المشابهة:

1 القيادة والإدارة: لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة ولأن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادرين على النقاش هل جميع المديرين يجب أن يكونوا مدريدين؟ ولأنه إلى حد الآن لا أحد قدم توضيحاً أو دليلاً منطقياً على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، لذا كما يقول روين وكولير فإن المديرين يجب أن يكونوا من coulter الناحية المثالية قادرة. إلا أن القيادة لا يفترض فيها بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.
وعلل مما يزيد من صعوبة التمييز بين القيادة والإدارة قوة تأثير الشخصية أو المؤدية التي تمارسها القيادة وتميزها عن الإدارة تقوم الإدارة في بعض الأحيان من ممارسة نفس التأثير بالاعتماد على السلطة الإدارية أو قوة العادة أو قوة الردع أو إيقاع العقاب أو بالقوة الممكنة عند تولى المهمة مركزاً إدارياً.
ولابد من أنف توضيح ذلك من التأكيد على أن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما. فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه العاملين والأفراد وتفويضهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المتبعة الإدارة.3

2 الفرق بين القيادة والرئاسة: أورد العديد من الباحثين الإداريين مجموعة من السمات والمميزات لكل من الرئاسة والقيادة التي تظهر الفرق بين المفاهيم، وتمثل فيما يلي:4

---

1 عبد الغفار حنفي، السلوى التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية للنشر، الأسكندرية، 2007، ص 426.
2 بلال خليل السككير، مرجع سابق، ص 18.
3 بلال عترو، بنت بند قيادة وإدارة الأحكام، دار صفاء للطباعة والنشر، حمص، ص 32.
4 نورة بن عبد الله جار الله، علاقة النظام القائد بمديريات المدارس بالروج المعقول والخارية والتحقيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والمحفظية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429هـ، ص 17.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

تقوم القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة شخص في تحقيق أهداف الجماعة كما في القيادة.

- يتم تحديد الأهداف في القيادة طبقاً لمصالح الرئيس، بينما تحدد الأهداف في القيادة طبقاً لمصالح الجماعة.

- تتميز القيادة بخلق العلاقات الإنسانية والعمل المشترك لتحقيق الأهداف. أما في القيادة فتقوم على أساس المشاركة والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القائد وجماعته.

- إن مصدر السلطة في القيادة يكتسبها القائد تلقائيا من أفراد الجماعة. بينما مصدر سلطة الرئيس مستمد من خارج الجماعة ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأتم تابعون حيث يغلقون سلطة الرئيس لأنه مفروض عليهم بسلطة المركز والقانون أو النظام الهيكلي للمنظمة.

الفرق بين القيادة والردع:

1. تعرف الردع بأنها مجموعة الخصائص الشخصية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكّنه من التأثير البالغ على تابعه، وتحقيق أهدافه بوضع محاكاة من屈ماتهم وعن اقناعهم بأغما أهداف خاصة.

2. من خلال هذا التعرف يتضح أن الردع شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتماداً على التأثير الشخصي وقدرته على إنقاذهم بتنفيذ ما يقلب منهم بصفر النظر عن المنطق والمجرر لذلك.

3. أي أن الزعيم لا يسعى فقط لتحقيق أهداف الجماعة بل كذلك يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال الجماعة بينما القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة. وتحظى الزعيم بولاء عالي وإتباع لكل ما يراه يلقي قبول تام جميع أفكاره.

المتطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.

أولاً: عناصر القيادة.

للقيادة دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي إنسان أن يكون قادراً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في الجماعة. وفي حدود موقفيين وأيضاً ثبة عناصر تعمد عليها القيادة وهي ( القائد، الموقف، التابعون، الهدف المشترك) ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. القائد: هناك نوعين من القادة، قادة طبيعيون وقيادة إداريون.

---
1 حمدي صالحي، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الحضير، باله، 2008، ص 20.
القياس الأول

فهناك قادة بالنظرية لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون. مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبوروز والكاريزميا الخاصةTEM، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم.

عن طريق التدريس والتدريب وهم القادة الإداريون مثل مدير مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

2. الموقف: يعتبر الموظف عنصرا أساسياً في القيادة، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراد القيادة يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقع معينة ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

3. التأثير: لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون جماعة ولا قائد بدون أتباع، ومن المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالأهداف التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو ردودهم لطابع القيادة الإدارية. وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ازداد تقبلهم لفكرهم وإدراكهم لأهدافهم التي تسعى لتحقيقها وذلك عموما

أساسية يجب على القائد تبنيها لتحقيق الأمن ووساطة التابعين ومنها:

- إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمؤرختهم.
- نوعية الفرد أي أن يكون الفرد على علم تام بمتطلبات عمله.
- وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل.
- تلبية حاجات الأفراد المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية... الخ.

4. الهدف المشترك:

هو النتيجة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها في عملية معينة بحيث لا يمكن لأي عملية أن تتأسس من دون هدف معين الذي يكون الغرض منه إقامة هذه العملية.

ثانياً: أهمية القيادة

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تؤمن شؤونها وتقوم الدخل بينها، وقد أمر رسول الله ﷺ عليه السلام بالصلاة والسلام "إذا جرح تلميذة في سفر فليحمرة أحدهم" رواه أبو داود، وقال الخطابي: "إذا أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يفرق بينهم الاختلاف ونت صف الأهمية البالغة

للقيادة قال القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقودهم أرنب".

لذلك تعد القيادة عملية تتحدد على ضوئها ناجح أي تنظيم إداري وله تكمن أهمية القيادة في:...
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تستخدم سلوكات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتسهيل وتسريع العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء
  الجماعة والمنظمة.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والابداعي والتحديدي لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال تعزيزهم
  والدفاع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل جيدة تستطيع المنظمة من خلالها الاستفادة من الصراعات عن طريق حل علاقات
  إيجابية بين جميع العاملين.
- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوحيدًا مستقبلية.

المطلب الثالث: أنماط القيادة.

أولاً: وفق مصدر السلطة: وفقاً لهذا المعيار هناك تصنيفين: ¹

1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تتبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة فهي تظهر سلطات القائد
  على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله وتمارس وفقاً لنظام التنظيم وهذا النوع من القيادة لا ينشأ عفواً بين
  أفراد المنظمة والجماعة بل يتم اختيار القائد وتعيينه من طرف أصحاب المنظمة.

2- القيادة الغير الرسمية:

وهي نموذج قيادي يستند سلطاته من الصفات والمسمات والمهارات الشخصية التي تجعله مقبولاً ومؤثر فيهم
  ويجههم إلى الطريق الصحيح لتحقيق أهدافهم وتحقيق هذه القيادة أساساً داخل المنظمات غير الرسمية وتمارس نشاطها في
  إطار أو تكون داخل مجموعات التنظيم غير الرسمي.

ثانياً: وفق سلوك القائد.

أ. القيادة الديمقراطية: تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتقويض السلطات والصلاحيات من القائد المرؤوسي،
  فهو يباشر مهامه من خلال جمعية التنظيم. فالسياسات تتخد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم
  وتكتب القيادة دورها في بيئة ما تتفق عليه الجماعة من أراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من
  تفكير ومبادرة الجماعة. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المسؤولين، وخلق الثقة في تفهيمهم وزيادة التعاون
  ومضغعات الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فهم سيكون به ويتعاملون على تنفيذه التنفيذ.

¹. مهدين غرث محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص. 10.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

السليم لارتباطهم به. كما يقوم النمط الاشتراكي في القيادة على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والمناقشة والاحتفاظ
وأن القيادة للأغلبية دون تسلط أو خوف أو رهبة، مع تشجيع القادة العاملين معه على العمل والانفتاح وتنمية الذات ولا
يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم. 

1. القيادة الأوتوقراطية: حيث يقوم هذا الأسلوب على أن القائد هو الذي يتخذ كل القرارات الهامة والمسؤوليات
يقبلها ومناقشة وقبول أفكاري وأفكاره وأهدافه وتبنيهم إجراءاته بضرورة ونادرة ما يتشاور معهم يعرف ماذا يريد
ويعمل لاجراءه، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القائد ومورديه. 

2. ومن أشكالها نورد مايلي:

1. القيادة الأوتوقراطية المتسائلة:

تتميز هذه النمط بنظره للإنسان كأداة عمل ومصدر من مصادر الإنتاج بعض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر
بالعوامل الاجتماعية، ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على الأتباع، ويصنع
القرارات بمفرده دون مشورة أتباعه ظنا منه أنه لا يعرفون شيئا ويقوم بالرقابة المفتوحة وتباع سلوك الأتباع حتى لا يقعوا
في الأخطرة ويتعهد دون التهديد دون المبالغة باللقب الاجتماعي للبشر.

2. القيادة الأوتوقراطية الأخلاقية (الصالحة):

يصف هذا النمط بأن القائد يثق في نفسه وأسلوب عمله ويركز اهتمامه على تحقيق مستوى أعلى من الأداء، كما
يعتمد أسلوب الإقناع في تعامله مع أتباعه، إضافة إلى تجربة بالطبيعة إلا أنه يلجأ إلى القسوة عندما يشعر بأن العاملين لم
يؤدوا عملهم كما هو مطلوب.

3- نمط القيادة الأوتوقراطية المناورة:

يتمتع هذا النمط من النمط الاشتراكي حيث يتسم التعامل بين القائد والمسؤوليات بالمرشدة والتأكيد فيтыعد هذا
النمط على إيجاب العاملين بما توصل إليه القائد وأخذ موقفهم دون السماح لهم بالمناقشة، كما أنه يعمل على إخفاءهم
بدوهم في صنع القرار.

النص الأصلي:

1 عدانان العجوم، فاسح كوفشي، القيادة والقياداوراً نحو النجاح، عمان، دار إضاءة للنشر، ط1، 2011، ص 71-72.

2 علاء سيد قنديل، موجود سابق، ص 38.
الفصل الأول

القيادة الاحترافية

1. الفضاء الاحترافي:

تفصل هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص وتجلو ناحية القيادة للفرد بشروط عادة من سلالة الفرد وكذلك

الخلفاء وأصحاب الشركاء الضخمة والبلد. تؤكد هذه النظرية أن للقيادة شرقيات شخصية مثل الذكاء، الشجاعة،

القدرة، القدرة على التوجيه وكذا الخصائص الجسمية.

والذي أقرب الدلائل التي دمرت وفرضت حقيقة نشأة القيادة، وأهم تلك النظريات:

نظرة الرجل العظم:

إن الرجل الأول لهذه النظرية عقود لوجود الإغريض والأرمان حيث كان الاعتقاد بأن القيادة بولد

قادة وأعمال Họ مbef من القيادة والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية مدعية على ذلك ولقد اختفت المواقف

وتابعنا فيما بعد ذلك حول ماهية تلك القيادة والخصائص، وأهمية كل منها وتطوي تحت هذه النظرية عدد من

النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

1. نظرية الأفام.

2. نظرية البطل.

3. نظرية الرجل المتميز.

ويُعتبر فرنسيس جالتون من أهم الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من الدراسات الإحصائية والوراثية تأييدا

لصحة تلك النظرية من حيث تأثير القيادة والخصائص الوراثية على القيادة. وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون عام

1879 تأثير كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تنبوا هذا الاجهاد من حيث تفسير نشأة القيادة وعلى أساس

السمات الوراثية ابتداء 1 من 1913 وانتهاء 1970. Jensens

1

كمحمد حسن المحمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الاحترافية، نصية البشرة، دار النشر، ط2، عمان، 2012، ص 158.

2

بالنسبة للسيرة، مرجع سابق، ص 180.
القيادة الاستراتيجية

الفصل الأول

وتقليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على عرض الرجل العظيم، حيث قدم توجّه الأمر ثم توجّه البطل كما قدم توجّه الرجل المميز، وأمثلة له أما وقائد فقد قام بدراسة عن الظروف القيادة لأربعة عشر أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمّة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادة.

و تستطيع الفؤاد على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلّت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسيولوجية) والعقلية والشخصية فؤلاء القادة العظم، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد ظلّت في绗ّان على تحقيق تلك السمات القيادة الورية، هذا بالإضافة إلى ظهور أراء واتجاهات المدارس السلوكيّة النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتأكد على أن سمات القيادة ليست وراثية وأن القادة يصوغون ولا يولدون قادة.  

النظرية الموضوعية:

2. إن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والوقت أو الحالة فالقائد الناجح هو الذي يعرف أسلوبه ويكيفه بما يتلاقى مع الجماعة لمعالجة موقف معين.

يرى فؤاد أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بالناجح أو الفاشل في كل الأوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القيادة أن يكون مرنا في استخدامه لأسلوب القيادة. وأن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية:

1. العلاقة بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة مجموعة يكون في موقف شائع للقيادة.

2. طبيعة المهمة التي تتصدى لها القائد فسقنا تكون المهمة واضحة محدّدة يكون انجازها سهلا.

3. توفر عوامل القوة لدى القائد يكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستخدام الطاقة أن يعاون ويكافع.

يتميز هذا النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإما يجعل القيادة مشاعرة بين الجميع إذ أنه يمكن لأي شخص أن يكون قادرا أي القيادة لا تكون حكرا على فرد أو مجموعة فيمكن لأي فرد توفر فيه مهارات لمواجهة موقف معين أن يكون قادرا.

وما يميز المبالغة في الاعتماد على المواقف حيث إذا نجح الشخص في مواجهة موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قادرا في هذه النظرية. أيضا يكون قادرًا في موقف معين عندما متوفر فيه مهارات وكفاءات مناسبة لهذا الموقف ولا يكون قادرًا إذا لم تتناسب هذه المهارات والكفاءات في موقف آخر.

١ عياسة، هشام عبد أن، موسى حجازي، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الخادم للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 73-74.

٢ لعل خلف السككية، مرجع سابق، ص 68-69.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

3. النظريات الوبائية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتين هما نظرية السمات ونظرية الموقفية إذ تعتبر النظرية الوبائية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوبائي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تتسم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وكذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوبائية تحدد في إطار الوبائي والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوبائي ويمكن تلخيص هذه الوبائي فيما يلي:

1. تحقيق أهداف الجماعة.
2. الاهتمام بالعمل أو المهام وتعني تركيز القيادة على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه واتخاذ القرارات.
3. المحافظة على العضوية.
4. التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم.
5. ترشيد سلوك القائد الخاص حتى يكون قدوة للمعاملين معه.

1 علاء محمد السيد، قيديل، مرجع سابق، 2010، ص. 55.
الفصل الأول

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.

تشكل القيادة محاوراً مهماً تذكر عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تناوب المنظمات وكسر حجمها وتبوء أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لوجود التغير إلى القيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصورة مستمرة تضمن لها الاستمرارية والنمو، وهذا التغيير لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل قيادة إستراتيجية تمتلك من المهارات القيادية ما يكفيها من دفع الجهود وتوجيه الطرق لإيجاد أفضل مستوى، وتحقيق مزقة تنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.

سيتطرق في هذا المطلب أولاً إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية ثم مفهوم القيادة الإستراتيجية ويليها أهمية القيادة الإستراتيجية.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعود مفهوم القيادة الإستراتيجية إلى الفكر العسكري، وفي الأصل جاءت كلمة strategy من الكلمة الإنجليزية (القيادة) البابليون في بداية القرن العشرين تعرف على أحد كبار المسؤولين في الدولة البيزنطية. وذكرها سون تسو السين (القرن السادس قبل الميلاد) في حديث عن الحرب بأن المهمة الأخرى في الحرب هي مواجهة إستراتيجية العدو، أما الألماني كلاوزيفت فيش فيفج الإستراتيجية أما "القيادة المستمرة لتحقيق أهداف الحرب".

وعرفا البريطاني هارس باك "ف القيادة العسكرية لتحقيق هدف السياسة".

أما في مجال الإدارة فقد ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية إثر محاولة مبكراً من (نورمان وحنسترن) في مؤلفهما تفسير المباني والسلوك الاقتصادي في الحديث عن العلاقة بين المنظمة والمناخ الذي تواجهه يستدعي

تحركات في الحركة ووجهة معينة فهي إستراتيجية.

ويعرف نسوب الإستراتيجية بأقا"تصور المنظمة للخطة الموقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إلى المنظمة والغابات التي يجب تحقيقها".

وعرفها عليه أيضا"عمليات تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقديم الأهداف المتوقعة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية، واختيار البديل الإستراتيجي الأول".

1 من خلال التعريف السافقة يمكن القول أن الإستراتيجية تشمل عدة مجالات على غرار الميدان العسكري فهي تشمل مجالات عدة مثل عالم الأعمال والاقتصاد وإدارة السياسة...، فهي لا تعود حكرا على المجال العسكري فقط.

1 أورا يوسف، مسلمة ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة نافع العربية للعلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا تقسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص 48-49.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

ثانياً: تعريف القيادة الإستراتيجية:

بعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وتعود الجذور الأولي لهذا المفهوم إلى أصول عسكريّة تماماً كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية، إلا أنه سرعان ما حظي باهتمام استثنائي في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد kotter mintzberg، إلى أن بروز القيادة الإستراتيجية تا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات.

وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تصل بتخصيص الموارد التنافسية مقارنة بالمنافسين.

ونظر (Crow) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجه طوال الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتقيقها، وإلهام الآخرين للموجبة صوب الأتجاه الصحيح.


وربطها كلا من (Mill & Jones, 2001) بالقدرة على توضح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل ثام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تخفير الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بما وفهمها.

أورد كل من إيراث عبد الهادي الفيحان وإحسان دهش جبال في مقالهما "ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها

بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديرى المصارف الأهلية" مجموعة تعريف للقيادة الإستراتيجية كما يلي:

- "عملية تلقائية عالية القائد، بقيادة تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في القيادة التنظيمية ومسير توجه، وتوجيه بواسطة السياسات، وتقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وخلال التأكد من تشخيص الفرص والتهديدات".

- وربطها كلا من هيل وجونسون (Mill & Jones) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل ثام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تخفير الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بما وفهمها.

وأعرب عنها كل من فوليو وسامسون (Foley & Samson) بالقدرة على التوافق والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي من تطل الامر".

---

1ً يُسمى حنفت رحمة، دور الممارسات الادارية في النهوض بضغوط العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 9، 2012، ص. 251.

2ً إيراث عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جبال، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006، ص. 4.

3ً مع عبد الله المعاوضي، أيمن جاسم محمد الطالب، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تفعيل المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادة الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نيجوي، مجلة التنمية الرأسمالية، مجلد 33، العدد 105، 2011، ص. 112.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

أما بنيت وكنين (Beatty & Quinn) فقد أشارا إلى أن القيادة الاستراتيجية "تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصور، والتثقيف في الأفكار التي يمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية". وعموما يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي توجه بعيد المدى ذو رؤية إستراتيجية واستغالام أمثل للموارد لتحقيق الأهداف والأهداف على المدى البعيد وهي القدرة على التوقع والرؤية والاستشراق المستقبل واستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ثالثاً: أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي:

1. تظهر الحاجة ماسة إلى القيادة الاستراتيجية التي تضع رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدى للوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فالقائد الاستراتيجي يرى الغاية ولا يقف عند الأشجار.

2. إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هو إعادة ترتيب الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي تنتظرها مستقبلًا قابلة للحل.

3. وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات، لم يكن من المنصور تحقيقها من خلال الأمور الثلاثة التالية: الابتكار، والتغير والانتقال من حال إلى آخر، الإبداع والابتكار، روح المحاولة.

4. وبعد القيادة الاستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى. لذلك ينبغي ممارسة الأدوار التقليدية بالموازاة مع الأدوار الاستراتيجية، التي تتطلع إلى الأفق الأفضل وتمكين القائد الرؤية كوسيلة لقيادة الاستراتيجية تفهم معاي الأحداث دون التأثر بظواهرها ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن ييعق ذلك الخطر المتوقع.

5. إن القيادة الاستراتيجية في أي منظمة هى العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير في أداء التالية، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعلام ب مواطن القوة والضعف في الأداء ومتطلبات التطوير المطلوبة.

---

1. محمد موسى الزهربي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الإدارية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراة، جامعة ناعف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 38-39.
القيادة الإستراتيجية

- تعمل القيادة الإستراتيجية على التوفيق بين حاجات الأفراد المختلفة، من خلال ما يحمله من قدرات ومؤهلات للمشاريع الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالتبع لاحقاً على المنظمة ذاتها.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

- يكشف عن فوارق دقيقة بين القيادة الإستراتيجية ومثلها عموماً مما يمثل فيما بعد:

على:

- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى: ويفترض بانتظام مدى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في ميدانات المحافظات المحيطة بما، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في ميزاتها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوترات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد.

- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة المدى: أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية مستمر من الواقع المعاني إلى أحداث بعيدة، حيث يعطي القائد الإستراتيجي نفس الدرجة من الاهتمام بالأهداف الأخرى وال甸ية، كما قال القائد الياباني مياومتو موساشي: في الإستراتيجية يجب رؤية الأشياء البعيدة وكأنا قريبة، ورؤية القرية وكأنها بعيدة، أما في القيادة التقليدية رما لا يصل التأثير إلى المدى البعيد.

- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغيير مؤسسياً ذا شأن: حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى إحداث تغييرات مهتمة في المنظمة قد يصل أحياناً إلى تغيير الهياكل التنظيمية، المتعلقة بحقوق وأجور العمال على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أفعالها إحداث تغييرات على هذا المستوى.

- ومن ناحية أخرى يمكن التمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية بالاعتماد على ثمانية معايير (المجال، التركيز، التخطيط، القرارات، الثقافة المؤسسية، المنافسة، مرونة العمل، التغيير) كما يلي:

الجدول رقم 1: التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية.

<table>
<thead>
<tr>
<th>القيادة الإستراتيجية</th>
<th>القيادة التقليدية</th>
<th>المعايير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تسعى إلى تحقيق رؤية المنظمة رفيعة في الوصول بما إلى مستوى أداء متغير من خلال استغلال الفرص الناتجة عن التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.</td>
<td>تسعى إلى تحقيق الانتفاع الكلي للمنظمة استناداً على الموافقة بين الفرص والموارد المتاحة.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تركز على جانب الموافقة الداخلية والخارجية وسعى جمل</td>
<td>تركز على جانب الموافقة الداخلية بين الوظائف والأعمال</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 على بن عابض الشهري، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الامور: دراسات تطبيقية على حرس الحدود بساطة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76-77.
المطلب الثالث: أنماط القيادة الإستراتيجية.

سنطرق في هذا المطلب إلى أنماط القيادة الإستراتيجية ويمكن أن نوردها كالتالي:

أولا: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة.

ويلم هذا النمط أفضل صيغة لمساردة أدور القيادة في أي منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على

أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل فور ووضوح.

وتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تختر العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في

صعوبة رسالة المنظمة بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتتوفر تنغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تشدد على

المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استنادًا إلى خبرات العاملين في إخراج المهام الجديدة، وتحيز تشكيل فرق عمل

أي تختص على العلاقات الإنسانية، وتغذر عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل

المصدر: علي بن عابس الشهراني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة طبقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الدراسات الإستراتيجية، الرياض، 2012، ص 77-78.
القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية التحويلية: وهو نمط مختصر فكرياً، ويسمى لتحويل المنظمة من حافها الحالي إلى الوضع المنشود، ومن خلال هذا النمط يسعى القائد إلى جعل العاملين يتجاوزون مصالحهم الخاصة، ويتمكنون بمثابة المنظمة وتحقيق رؤيتها، وعادة ما يسعى القائد التحويلي إلى إعادة تشكيل المستقبل، وعدم الانفتاح لأفكار السائدة، ويتميز القائد التحويلي بأنه صاحب رسالة وصاحب رؤية، ووظيفته نقل الأشخاص من حوله نقلة حضارية، وديرد بالمعنى والقيم.

ثالثا: نمط القيادة التنفيذية.

هذا النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الانتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزاماتهم، مع توفيره لتفعيل القيادة التنفيذية وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف التكامل والتطوير التدريجي للوضع القائم، وتحقيق فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، ونما في ذكراً من أصول وصول هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم الابروقراتية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على اسهامات المعلومات بين أعضاء المنظمة ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملة الداخلية (المتسق والمراهق) والهدف المنطيقي (المستوي والمنفرد). ويزيد القيادة التنفيذية تطوير القدرات الضورية لأداء الفرد لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، مع الأخذ في الحساب الاحترافيات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التخصصات، كما يشجعون الجماهير لإنجاح أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام، وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.

---

1 صاحب بن سعد المهر، القيادة الاستراتيجية، ودورها في تطوير القدرات التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نافع العربية للعلوم الأمنية فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012، ص 27.
2 علي بن عابض الشهراني، مرجع سابق، ص 80-81.
3 صاحب بن سعد المهر، مرجع سابق، ص 29-30.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي.

يعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادًا إلى قدراته على تصور المستقبل للمنظمة، وتحديدا اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ووجودها، والقدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متما لافضى الأمر ذلك، حيث التعامل مع التغيير يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبل.

وعلى ضوء ذلك سنطرق في هذا البحث إلى ثلاث مطالب للتفق على القائد الاستراتيجي:

المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي.

لقد تعددت الكتابات حول السؤال التالي من هو القائد الاستراتيجي؟ وقد وردت الإجابة على هذا السؤال تحت عناوين مختلفة ومتنوعة من مثل: صفات القائد الاستراتيجي، مهارات القائد الاستراتيجي... وغير ذلك. وفيما يلي سيتم تبيان ما هو القائد الاستراتيجي،

- وهو استراتيجي يميز عن القائد العادي بالإضافة إلى صفة قائد بأنه استراتيجي يسعى لديه رؤية لставات المنظمة وأهدافها ويضمن عملها ولديه إلمام بالبيئة وتآثرها بما وتأثيرها فيها، ولديه واقعية في اعتباره نقاط ضعف قبل القوة في منظمته، ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للتفاصيل التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا.

ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون ذو فكر استراتيجي ولكن لا يملك صفات القيادة.

ومع ذلك، لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين صفات: أنه قائد أولًا وأنه استراتيجي ثانيا.

القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة القائد الكارويزمي الملموؤي المؤثر المحفز، ولكنه قائد رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي.

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي تترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ يتولى القادة الاستراتيجيون المناصب العليا في المنظمات المختلفة، كمدير وحيد أو منظمة، لأنه ينطوي على وضع البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

١ محمد موسى الزيبي، مرجع سابق، ص 47-48.
٢ محمد موسى الزيبي، نفس المرجع، ص 48.
وؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، تتمثل فيما يلي:  

1. تطوير وإصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي): على القائد تطوير رؤية وإيصالتها إلى أعضاء المنظمة، وهذا ما يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، وبعد هذا أمرًا مهمًا لتوحية المنظمة نحو النمو، وتطوير قدراتها ومهماراتها، وتحقيق الغايات المرغوبة.

2. بناء الكفاءات المحورية الديناميكية: وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقدم مساهمة قيمة في المبتهج التنافسي للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتحديثها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بما تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على المبتهج التنافسي أو بناء ميزة جديدة.

3. الاهتمام بالراتب والرواتب وتفعيله: ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يحافظ على أهم موابح الموظفين من المتوفرة والعمل بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين، وتحقيق الكفاءات، وتعزيز المهارات المتلصصة، والاستغلال الأمثل للمهارات.

4. الاستمرار في تطوير تكنولوجيات جديدة: على القائد الاستراتيجي الحفاظ على تفوق المنظمة في الجانب التكنولوجي وذلك بالعمل على تطوير التكنولوجيا وتحقيق تكنولوجيا جديدة.

5. الاعتماد على استراتيجيات قيمة: يجب على القائد الاستراتيجي استغلال الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص.

6. بناء ثقافة تنظيمية قوية والحفاظ عليها.

7. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الاستراتيجي بغية مراقبة النشاطات المنظمة أو إحداث تغيير في أمانة المنظمة، وهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق القدرة التنظيمية من نواعين رئيسيين هما الرقابة المالية وهي تساعد المؤسسة على إدارة أمانة المالي والتحكم في ممارساتها، والنوع الثاني فهي الرقابة الاستراتيجية فهي تسهل الموانع وتحجن السلوكيات الإيجابية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي فإن القائد الفعال هو الذي يوازي بين هذين النوعين من الرقابة في سعي لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.

---

1.  
2.  

\(^1\) أفطس جهيرة، "القيادة الاستراتيجية على الشارك" في المعرفة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسويق، كلية العلوم التجارية والتجارية، جامعة حيفا، 2014، ص 27-28.

\(^2\)  

\(^2\) موقع نبأ: مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، معهد، العدد 14، جامعة حيفا، دير، 2013، ص 303.
الفصل الأول

القيادة الاستراتيجية

8. الانترس بال.charCodeAt(8077)ممارسات الأخلاقية: يركز القائد الإس国家战略ي على الصدق والنزاهة في عملية أتخاذ القرارات وتطبيقها، فهذه الأخلاق لا بد أن ترسخ عند المدراء والموظفين في كل المنظمة.

ويبر فاديم كوتيمكوف أن وظائف القائد الاستراتيجي تمثل في:

1. الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
2. التفكير الاستراتيجي ووضع التخطيط لوضع استراتيجية المنظمة وسياساتها.
3. التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
4. الرغ في الروح الوردية.
5. التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

لا شك أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، فيذكر كيسي أن كويتيميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق اهتمامهم بعمل القضايا التي يهمون بها، ومتطا التفكير المعمد في منظورى، وذلك كما يلي: 2

- دائرة اهتمام القائد الإس国家战略ي بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهم بتقاضيا الماضي.
- إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة دائرة الوسائط لدى القائد التقليدي.

الخبار السابقة.

الجدول رقم 2: الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي.

<table>
<thead>
<tr>
<th>القائد التقليدي</th>
<th>القائد الاستراتيجي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>يدير</td>
<td>يدير</td>
</tr>
<tr>
<td>يعمل على الثقافة</td>
<td>يعمل على الثقافة</td>
</tr>
<tr>
<td>يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة</td>
<td>يركز على التكنولوجيا والأمور</td>
</tr>
<tr>
<td>لديه رؤية بعيدة للدى</td>
<td>لديه رؤية قصيرة المدى</td>
</tr>
<tr>
<td>يتحدى الوضع القائم</td>
<td>يقبل الوضع القانوني</td>
</tr>
<tr>
<td>يركز على المستقبل</td>
<td>يركز على الحاضر</td>
</tr>
<tr>
<td>يوجه الأنظار نحو المستقبل</td>
<td>يوجه الأنظار نحو العمل الحالي</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 أطقم حورية، مرجع سابق، ص 28.
2 محمد موسي الزيني، مرجع سابق، ص 42-44.
القيادة الاستراتيجية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفصل الأول</th>
<th>تطور الرؤى وال Cuộcات الاستراتيجية ووفوض الآخرين بالتحطيم والحدودة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>يطور الخطط والجدول المفصلة برعاية القيادة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يسعى للتفتيح بالتنظيم والمندوسة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يتحب المحاطر</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ينتمون التابعين بالتعيل</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يعمل وهج الفصول والاجراءات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>وضع خطط للمستقبل</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>مسؤول عن توجه مستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقسيم الوضع الحالي</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ينفذ خطط المنظمة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الاهتمام بالأهداف</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يوظف الرؤى والخبرات السابقة في قراراته</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: محمد موسى الزكيري، دور القيادة الاستراتيجية في تطور المنظمات الأقليات والأمكاني في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص 45.
الفصل الأول

القيادة الإستراتيجية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة الإستراتيجية تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ
على الفرد والمنظمة على حد سواء، فهي التي تولد التفاعل بين الأفراد لبلوغ الهدف المنشود. والقيادة الإستراتيجية هي
من تلك الرؤية بعيدة المدى لمواكبة تغيرات العصر الحديثة والمتسارعة من خلال التأثير على سلوك المسؤولين وتنمية
مهاراتهم من خلال دعمهم وتحفيزهم ومتابعتهم، وبالتالي فالقيادة الإستراتيجية بإمكانها تحقيق غايات المنظمة من خلال
تطوير وتحسين مهارات المسؤولين.
الفصل الثاني

تمهيد:

يعد مفهوم فريق العمل من الأساليب المهمة في تنظيم المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها مهامها، وتحقيقها للأهداف استنادًا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي في السلوك وكذلك يعد مدخلاً حديثاً وتطوراً في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رابطة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التنظيم أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية وذلك لما يوفره من فوائد كبيرة على الفرد والجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

البحث الأول: ما هي أهمية فريق العمل.

البحث الثاني: أساسيات فريق العمل.

البحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية فريق العمل.
الفصل الثاني: فعالية فريق العمل

البحث الأول: ماهية فريق العمل.

ظهر مفهوم فريق العمل في أواخر السبعينات من القرن الماضي وأرتبته بعملية تطوير المنتج. ولقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر اليدوي وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعمًا إضافيًا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه النهجية. وفيما يلي سأوضح ماهية فريق العمل وأهميته وأنواع فرق العمل.

المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.

ستترور في هذا المطلب إلى مفهوم فريق العمل ومن المفيد أن نتوجه إلى مفهوم الجماعة أولا.

أولا: تعريف الجماعة.

تعريف الجماعة: يعرف علماء الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل شيئًا أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.

وتعرف أيضًا "هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة. وتتحدث فيها للأفراد أدوهم الاجتماعية ومكاناتهم الاجتماعية، وهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بما والذي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وصورة يكون فيها وجود الأفراد مشابهًا لبعض حاجات كل منهم".

وتعرف كذلك بأنها "اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات وصولًا وصحته فيها يمكن درجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل للعمل إلى الوصول إلى أهداف مشتركة".

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول أن جماعة العمل تنتمي في نسب اجتماعية ومجموعة من العلاقات الصريحة يسعى أفرادها على تحقيق أهدافهم المشتركة وأهدافهم الشخصية.

---

1 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك النظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 279.
2 أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبد، فرق العمل ودورها على الاستجابة في قطاع التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، 1431 هـ، ص 13.
3 حضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك النظيمي مفاهم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 219.
الفصل الثاني

ثانيا: تعريف فريق العمل.

تعريف جيبرالتي ويجبريلي فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي مهارات متنوعة تم اختيارهم بشكل مرتين للقيام بمهمة معينة في زمن محدد.

ويبرز بريل في فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد كل منهم لديه مهارة وخبرة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من اتخاذها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة للمطلوبة من فريق العمل. كذلك يعرف دييورا ماكيسن Deborah Mackin في فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لديهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملزمون بتحقيقه.

ويبرز رونالدو والدونو Ronaldo Walton أن فريق العمل ليس جماعة ملوثة وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو انجاز مهمة معينة. 1

ويتم تعريف فريق العمل أيضاً "أنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معا، والتحسيط للتغييرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عال من الكفاءة." 2

وقد أشار هذا التعريف إلى مبدأ أساسي وهو التعاون في فريق العمل.

ويعرف ناصر العدلاني فريق العمل بأنه سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتوكلت سامية غني في بأن فرق العمل هي مجموعات أو كوارد معدة إعادة إعدادا مهاريا للقيام بالمهام التي تتطلبها مقتضيات العمل.

ويبرز أحمد سيدي مصطفى أن فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

كذلك يعرف محمد إبراهيم فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونوا معا، لإنجاز أهداف مشتركة، عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة. 3

---

1 مثقب محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البياء والنظام والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.
2 موسى أحمد السعدي، أم تمكن فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، الجملة الأردنية، المجلة 19، العدد 1، الأردن، 2013، ص 64.
3 مثقب محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 40-41.
الفصل الثاني: فعالية فريق العمل

المطلب الثاني: أهمية وفوائد فريق العمل.

أولاً: أهمية فريق العمل.

بعد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتعتبر أهمية فريق العمل في المنظمات الإدارية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فريق العمل. ونظرًا لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيدًا، فإن الأسلوب الفردوي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائمًا. وفي ضوء النجاح الذي حققه الصناعات اليابانية خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، حيث تعتمد ثقافة فريق العمل، فقد عدلت المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة من ثقافاتها للعمل نحو تشجيع فريق العمل والتعاون بين فروع المنظمات الإدارية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المؤهلات والقدرات الذاتية المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة لحل المشكلات الإدارية. ويجاد حلول لموضوع خارج السيطرة كاستغلال فرص المحيط، أو التفكير الحديث بتحويل التهديدات إلى فرص وموثوقية التغيرات البيئية المختلفة. 1

وتجمع أيضا أهمية فريق العمل في تجميعه للمورر البشري الذي لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات، وتحقيق الإعداد والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإيجاد المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي وتوحيد ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضي العاملين. 2

ثانياً: فوائد فريق العمل.

التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم المفاهيم والأسس العلمية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإعداد واستغلال القدرات والمهارات المتوافقة لأعضاء الفريق مما يسهل من العملية الإدارية والتنظيمية.

نقل المعلومات والمعرفة: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون عرقلة، حيث تنفذ المعلومات من الأعلى إلى الأسفل و بكل الاتجاهات.

الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متخصص إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتنمية روح الإبداع في الفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.

---

1 سامير عبد الحميد البشري، محمد أحمد الحاشرة، اتجاهات الأعمال في أمانة عمان الكبرى نحو أثر الخصائصات فريق العمل في فعالية اتخاذ القرارات، مجلة مفتش، المجلد 22، العدد 2، جامعة عمان، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الأوروبية، 2006، ص 52.

2 أيمن عبد الله السباعي، تم سعد الجعماي، رأس المال الفني، وتأثيره على أنواع فريق العمل، مجلة تربية الرياضيين، المجلد 31، العدد 93، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، 2009، ص 192.
الفصل الثاني

فعالية فريق العمل

اتخاذ القرارات: وهنا يتم اتخاذ القرارات جيدة في مختلف الحالات نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتواجدة لدى الفريق، حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار، وتبادل المعلومات، وإعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في خبرات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل.

المطلب الثالث: أنواع فريق العمل.

توعُّب وجهات النظر حول أنواع فريق العمل فهناك من يصفونها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصفها تبعاً للمهام أو الوظائف التي يؤديها وهنالك من يصفونها على أساس التفاعل من عدمه. وسنطرق فيما يلي إلى أهم أنواع فريق العمل:

1. فريق العمل المدارة ذاتها: تمثل فريق العمل المدارة ذاتياً على التخطيط، والتنظيم، والتأثير والمرافقة على حالة العمل الخاصة بما مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتنص هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة، والمدربين بشكل جيد مما يتحملون المسؤولية ويتمكنون السلطة لأداء بعض الأنشطة المحددة سلفاً. فريق العمل المدارة ذاتياً يمكن من اتخاذ الإجراءات التشريحي وحل المشاكل اليومية ولديها القدرة على الوصول إلى المعلومات التي تمسح لها بالتخطيط والرقابة، وتحسين عملياتها.

2. الفرق المحدودة الوظائف: عبارة عن جمعية من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأعضاء يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولبعضهم مسؤوليات أخرى. ولثالما تستعمل فرق العمل محدودة الوظائف لرعايا الإبل، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل محدودة الوظائف بتقسيم وتقديم برامج تحسين الجودة والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

ويُرى أن كثير من المنظمات تسعى إلى تطوير هياكل التنظيمية لتكون أكثر مرنة، وهذا ما يتم من خلال اعتمادها على فرق العمل محدودة الوظائف.

---

1. موسى النورى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص 135-136.
2. إحسان دهش جلاب، كشاف كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فريق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر، ط 1، عام 2013، ص 39-40.
3. أي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 18.
4. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 41.
الفصل الثاني

3. فرق عمل الإدارة العليا: يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العامليين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه و비스مهارته لعدم ارتباطه بموضوع أو مسألة معينة.

وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، وتؤدي أداء هذه الفريق على فاعلية المؤسسة تفاؤلًا إلى أن الأعضاء في هذه الفريق يرون أنفسهم مملدين لذوابهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام الموظعة

بهذه الفريق:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المنظمة والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات وحدود المنظمة المختلفة، معالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء

على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

4. فرق العمل الوظيفية: هو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية، ويكون القائد معينًا بشكل رسمي في المنظمة ويتكون السلطات المسؤليات محددة، وتنظام العلاقات ومسيل أخذ القرارات وحدود الإدارة

بالموضوع. ويشبه هذا النوع غالبًا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تنقسم بينها بالشبكات.

5. فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضًا مسمى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين

تشكيل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءًا على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعي وليس

بسلطة، ويتمتع أعضاء هذا الفريق بشكل منتظم ودوري مناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة

والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأ هذه الجماعات في اليابان حيث يجمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع

الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهمًا في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية بما ساهم في انتشار استخدام

هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

6. فرق حل المشكلات: يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته إلى مشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه

الفرق، وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق


1 موسى اللوري، مرجع سابق، ص 134.
2 أحمد محمد خعيس السيديري، أداء العاملين في القطاع الخاص في سلطة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير،
الإداراتية البريطانية لتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010، ص 24-25.
3 أحمد محمد خعيس السيديري، مرجع سابق، ص 25.
الفصل الثاني

فعالية فريق العمل

الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل رغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض
القضايا المتعلقة بالإنتاج.  

7. فرق العمل الافتراضية: وهي من الفرق المدارة ذاتياً والتي يبعث عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في المنظمات، وأخذت تعكس ممارساتها في القرن الواحد والعشرين، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العملة وتعطى الحدود بين الدول وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها الخبرة والمعرفة والمعلومات، والتي في الوقت نفسه تشكل مصادر نفوذ وسلطة لأعضاء الفريق المتواجدين في مناطق مختلفة في بلدان العالم عن طريق البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد وجماعات النقاش وغيره من وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت.  

الشكل 2: أنواع فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالب

موسى اليوسفي، مرجع سابق، ص 134.

سالم بن نتمن ابراهيم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين للأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراة، جامعة نافع العربية للعلوم الأمنية، كلية
الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1429هـ، ص 23.
الفصل الثاني: أساليب حول فريق العمل.

البحث الثاني: أساسيات حول فريق العمل.

سنتطرق في هذا البحث إلى بناء فريق العمل و =~ فريق العمل بأسلوب فريق العمل وحركة من المعوقات التي تخف أمام فريق العمل.

المطلب الأول: بناء فريق العمل.

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

أولا: التشكيل.

يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف حديثة غير مألوفة لهم، وتلتقي العلاقات بالرغمية، وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويعمليوا للأشياء والأشياء لديهم، كما وظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مشتركة، ومراحل التشكيل مرحلة مهمة وتعلق من قائد فريق العمل التأكد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدد النظر للأمور متطور شخصي نظرا لحقيقة الاتصالات البشرية الفردية.

ثانيا: مرحلة العصف (الصراع).

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فريدة، وعدم اكتمال الإدراك بالهدف والدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكاره، ومن هنا ينصق قائد الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على حل بيئة عمل إيجابية تتحدى من خلالها معالم الأهداف والأ دور المطلوب القيام بها.

ثالثا: مرحلة التعاون.

بدأ الأفراد في هذه المرحلة بالاستجابة للمبحة التي أوجدها باني الفريق، وظهر علامات قبل الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويشير الإلتزام والعزوم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة

1 أحمد محمد خميس السندي، مرجع سابق، ص 15-16.
الفصل الثاني

ظاهرة تنموية في الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

رابعًا: مرحلة الأداء.

بدأ التعاون الاحترافي معايير وقيم الفريق وتنقسم هذه المرحلة بالعملية بالجزء والجماعة، والرضاء عن النفس، والثقة بالأيكنين.

وقد اقترحوا أن تقوم فرق عمل فعالة، ووفق لأيكون فريق عمل من مراحل العمل التالي:

الجدول رقم 3: مراحل تكوين فريق العمل حسب أيكون

<table>
<thead>
<tr>
<th>العمل المهني</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تجهيز الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجديد الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجديد ما إذا كان ضرورياً لتكوين فريق لإجلاز هذه الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجديد الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجديد الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تجديد الأهم المطلوب الراحلة</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

إيجاد الظروف المناسبة

- توفير كافة الموارد والمعدات المطلوبة لأداء العمل |    |
- التأكد من أن الفريق يشمل كل الأهم المطلوب الراحلة لأداء العمل بكفاءة |    |

بناء وتقوين الفريق

- وضع الحدود اللازمة (أي من هم الأعضاء في الفريق ومن ليسوا أعضاء فيه) |    |
- توزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل متقدم وعادل |    |

توفير المساعدة والمدعم المستمر للفريق

- الدخول كما هو الأمر لإزالة أي مشاكل عرضية أو تواجه الفريق |    |
- تجديد موارد ومعدات الفريق باستمرار والرفع من كفاءتها |    |
- استبدال الأهم المطلوب الراحلة لإلماء بإلماء جديد |    |

المصدر: محمد سعد أبو سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 294.

من تقديم توضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمرحلتين عدة من التمرين والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم النمو، والالتزام بالتدريب العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية.
الفصل الثاني: فعالية فريق العمل

المطلب الثاني: مميزات وعيوب فريق العمل.

أصبح فريق العمل ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات في ضوء حرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجوالة.

ويتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعلية لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت الخبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام، وتعاونها لتحقيق النجاح المطلوب.

1 - يمكن ذلك أهم مرايا تكوين فريق العمل داخل المنظمات كما يلي:
   - تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
   - تعطي جوا من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق.
   - تسهم في إشباع حاجات أعضائها.
   - تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة.
   - تسهم في خلق سوقة من الإلهام الفني والإداري بما يكفي لتنمية القدرات الإبداعية والإبداعية للعاملين في المنظمة.
   - تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.
   - تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.
   - تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
   - تحسين خطة المنظمة.
   - تقسيل التكاليف.

2 - كما أن لفريق العمل مميزات، إلا أنها نحرا لها عيوب تذكر أنها كانت:
   - قد تحتاج وقتا حتى تحقق منها نتائج ملموسة.
   - قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.
   - قد تخسر من السيطرة وتبدو عليه مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

1 حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فريق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غرب، 2013، ص 35.
2 منحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 48.
المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه فريق العمل.

1. فرض الأفراد لفريق العمل: حيث اعتماد هؤلاء على العمل في روتين معين يجعل عملية التأقلم غاية في الصعوبة، لذلك فإن بداية العمل كفريق لن تكون بالمستوى المطلوب في المراحل الأولية.

2. صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: تحتاج عملية التأقلم إلى فترة ليست قصيرة حتى يتقبل الأفراد هذه الفكرة الأشكال السلوكية للعضو الجديد الذي قد يناسب في إعاقة

عمل الفريق لفترة محددة، وهذه الأشكال هي:

سلوك المحارب العنيف: حيث تظهر أنماط عدوانية على سلوك هذا العضو وتحاول رفض السلطة والأوامر

رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الفريق.

سلوك الصديق المتعاون: وتحاول العضو إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر ومسلطة رغبة منه في تحقيق

الأمان والشعور بقبول الفريق له.

سلوك المفكر الغفلاني: وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل على إشباع حاجاته الشخصية.

3. عدم وضع الأدوار المنوطبة بالأفراد: فالأحيان عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعوق عمل الفريق، فأحيانا كثيرا لا يستطيع الفرد تحديد ما هو متوقع منه القيام به، أو أن يواجه الفرد أعباء وظيفية أكبر من طاقاته أو أقل، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحيانا.

4. الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: تعتبر ظاهرة الصراعات بين الأفراد والنزاعات دلالة على وجود التفاعل

البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والعلاقات الشخصية.

5. مقاومة بعض الوحدات التنظيمية: أحيانا يترتب على دخول الفريق في فريق العمل واندماجه مع أعضائه واستجابة لتعمليات الفريق أن ينتصر الأفراد من سلطات وقرارات إدارتهم ودمجهم السابقين في الوحدات

التي كانوا يعملون فيها. الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل مما يعيق تحقيق الأهداف.

١ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 136-137.
الفصل الثاني: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل.

البحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل.

سنحاول في هذا البحث أن نركز على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل من خلال النظر إلى نماذج الفريق الفعال وكذا النظر إلى دور القيادة في فريق العمل.

المطلب الأول: صفات فريق العمل الفعال.

هناك العديد من الصفات التي يجب توفرها في فريق العمل للقيام بمهامها الأساسية، بالإضافة إلى إتباع آليات اختيار موضوعية لتشكيل هذه الفرق، إضافة إلى توفير شروط عمل وعلاقات تنظيمية واضحة وحيدية، فإنه يمكن إعداد الصفات التالية:

- تواجد شبكة تواصل واسعة وحديثة، تسهل عملية انتقال وتدفق المعلومات على كل الأطراف لكي يستطيع كل أعضاء الفريق المشاركة بهذه المعلومات.
- أن تكون درجة عالية من الأخلاق والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وأن تكون درجة عالية من التفقة ومحاولة الفريق وأعضائه ضرورة الاندماج بقدر الإمكان عن مظاهر السلوك السلبية.
- لابد من تواجد درجة عالية من التنافس والصراع الإيجابي والتفاوض بين أعضاء الفريق حول موضوعات العمل.
- يجب أن تتوفر فريق العمل منافع تنظيمية صحيحة تعتمد على الموضوع المشارك والمشاركة والlicative في أداء الأعمال، وأن تتعامل الموضوع المتكامل في اتخاذ القرارات مع ضرورة تواجد درجة جيدة من علاقات العمل الطيبة بين الأفراد.
- توفير درجة عالية من أجواء العمل المشجعة للأفراد، مع استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة لكي تسهم في تنمية روح الولاء والمسؤولية.

وإلي مخوطة جودة أن فريق العمل الفعال، يجب أن تتوفر فيه الاعتبارات التالية:

- من المهم أن يكون الفريق من عدد معقول ومثالي من الأعضاء، حيث من الأفضل أن يكون مابين ثلاثة إلى عشرة، وذلك لأن الزيداء المفرطة لعدد الأعضاء تقلل من قدرة كل عضو على المشاركة الفعالة في مناقشات الفريق بسبب ضيق الوقت المتاح له لإبداء رأيه، كما أن قلة عدد أعضاء الفريق يقلل دون الاستفادة الفعالة من تنوع وجهات النظر والخبرات المختلفة التي يجب أن تكون في أعضاء الفريق.

1 موسى اللزبي، مرجع سابق، ص.134.
2 أم الخير بن ابراهيم أحمد عبد، مرجع سابق، ص.20.
الفصل الثاني: فعالية فريق العمل

- من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق.
- ضرورة أن تتمتعصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للموضوع المنقول.
- وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية تعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال.
- الاهتمام بالتدريب المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات بينهم.
- الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- عدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنح الاستقلالية الكافية لتحقيق هدف المنشور.

المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية فاعلة فريق العمل.

أولا: القيادة الإستراتيجية وفريق العمل.

تغيرت أذار القيادة على نحو سريع خلال السنوات الماضية، وتأتي هذه التغيير كنتيجة للمشاركة، وتدريب الأفراد وفريق العمل كما يرجع ذلك التغيير أيضا لكون الأسلوب القدام لم يعد ملائما ولابد من التعاون والمشاركة بين الأفراد، ويرى هولب أن القيادة الجيدة يعوزون كيف يكونون جزءا من الفريق، ويدعون أن أعضاء الفريق سيستهمنون على الأرجح بفعالية أكبر ويعزون العمل الجماعي، وإذا ما مارس قائد الفريق دورا أقل هيمنة خلال العملية فإن القيادة تصبح من داخل الفريق.

إن فشل معظم التنظيمات الإدارية يرجع إلى نمط القيادة السيئ الذي لا يقوم على فهم صحيح للمواقف الإنسانية ولديم الإستراتيجية أو عدم دقتها، وقد حددت بعدين أساسيين على صورة شبكة تبني عليها تجاهل القيادة الإدارية المختلفة والبعيدان هما: 1

- الاهتمام بالباسم: أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أي العلاقات والروابط التي تنشأ داخل الفريق والاهتمام بنمية روح التعاون والمشاركة وتبادل المعارف...

- الاهتمام بالانتاجية: أي الحرص على فعالية الفريق وزيادة المزودية.

دور قيادة الفريق في دعم وتعزيز فعالية فريق العمل، ويؤكدان أن Mears & Voehl ويوحي كل من الفريق الفعال يجب أن يسود أعضاءه مستوى عال من الثقة، وأجواء من الاتصالات المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ

---

1 ببعض عيسي، أثر التسويق في رفع العمل على أداء الأفراد دراسة متعددة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، بروفس، مهندسة، د.م.د., 2009, ص. 59-60.
الفصل الثاني

فعالية فريق العمل

القرارات. ويتعين أن تحقيق الفعالية يتضمن التركيز على ثلاثة عناصر رئيسية، ويستخدمان المعادلة الرياضية

الأولى لتحقيق الفعالية في أداء الفريق:

الفعالية = التفاعل × القبول × التغذية الراجعة.  

ويمكن للقيادة تحسين فعالية فريق العمل من خلال التأثير على بعض السلوكيات داخل الفريق ومن هذه

السلوكيات نذكر:

تنمية سلوك المشاركة: وذلك باعتماد أسلوب عام في المساحة ومنخفض في التوجه، حيث يهتم المدير بناء

علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين، ويشركهم في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ويرفع إليهم الأ مر في

تبني الأفكار ورفضها ومارس هذا الأسلوب عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين علماً في المهرة، ولكن ليس

لديهم الرغبة في العمل.

وتحدث هذه العملية عن طريق تشارك الأفراد في المعارف في إطار احتكاكهم أثناء قيامهم بعملهم، فتشتركل

فرد الآخر بما يمتلكه من معارف ويمت ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الجدي.

تنمية سلوك التعاون: إن من أهم مهارات التعاون تحقيق الإجازات التي يصعب على الفريق الوصول إليها بمفرده،

فالتعاون يمكن أعضاء الفريق من الوصول إلى أعلى مستويات التميز والنجاح. لذلك لا بد من التعاون فيما بينهم

من أجل المصلحة العامة وليس من أجل المصالح الفردية.

ثانياً: مسؤوليات قائد الفريق:

- ينقل المعلومات وال RGBA ومهارات لأفراد الفريق لتوفير معروض.
- يفسر وطبق السياسات ومحدودات العمل والتعليمات للفريق.
- يقوم بتعليم أفراد الفريق كيف يديرون المهمة بفعالية وتقديم النتائج.
- يقوم بإنشاء قنوات الاتصال بين الدوائر ويعمل على إلغاء الازدواجية.
- تشجيع الفريق للتعاون على ما يمكن القيام به بطرق مختلفة أو بطرق أفضل.
- يقوم بتسكيك التصرفات الصحيحة للفريق، ويساعد بتكوين المناخ العام للفريق.

1 سامر عبد الحميد البشيشلي، محمد أحمد الحارثة، مرجع سابق، 2006، ص 53-55.
2 ساجد عازر صاحب الزهري، وافق المساهمة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مدير وفاعلية المدارس الثانوية

3 بحث م tentang جد، رسامة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة الإدارية والإدارة الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية، 1423 هـ، ص 23.

4 مطهية محمد تركي، المشابكة زياد محمد، إدارة المعرفة في المنظمة وتطوير، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، هـ 1431، ص 53.
الفصل الثاني

- تشجيع الانضباط الذاتي للفريق.
- تشجيع قيام الأفراد ببعض المخاطرة.
- القيام بدعم أهداف الفريق أمام العملاء أو الزبائن.
- تدريع ومكافحة التصرف الصحيح.
- حل المشكلات للفريق في مجال خبرته.
- إرسال مدى تقدم الفريق للإدارة.
- يعمل كونيسي عند حدوث خلاف في الفريق لإيجاد حالات (رابح - راح).
- يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو ثقافة مشتركة لهذا الفريق.

1 محمد حسين محمد حمدان، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة المدنية، دار المحام للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.
الفصل الثاني

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن فريق العمل ركن أساسي بالمنظمات فنجاحها مرتبطة بمدى نجاح فريق العمل في تأدية المهام المكلفة بها وبالتالي كلما كان فريق العمل أكثر إنتاجية وفاعلية كلما كانت المنظمة في حالت أفضل، فلا بد من العمل على تحسين فعالية الفريق فالفاعلية هي التي تجعل المنظمة في أحسن المستويات.
تمهيد:

نحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على إحدى المؤسسات الاستشفائية على مستوى ولاية بسكرة، وذلك باعتبار أن الهدف من الجزء الميداني في أي دراسة هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع استكمالاً لمحاور هذه الدراسة، ولذلك سنحاول تبيان دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فرق العمل بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -.

ويتم عرض ذلك من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
المبحث الثاني: الاطار المنهجي والدراسة الميدانية
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة البحث
الفصل الثالث
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

المبحث الأول: تعريف المؤسسة م محل الدراسة.

في هذا البحث سترتكب إلى كل من نشأة وتعريف مستشفى الدكتور سعدان بسكة، مهامه، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مستشفى حكيم سعدان بسكة.

في الثمانينيات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب ولاية بسكة وهو مستشفى الدكتور سعدان. ووقع هذا المستشفى في شارع الحكيم سعدان من مدينة بسكة، ويتبع على مساحة تقدر ب14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 80 هكتارات بسب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقه التكوين الموافق وأيضا المركبين الرياضي، أنشأ في 1985 من طرف الأحوال البيضاويات وتم تأسيسه في 1972 وحال اسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان) في هذه النشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 07/01 المؤرخ في 19 مارس 2001 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمحميات الامة للصحة الجارية وتنظيمها وتسويتها، وفقا للمادة 02 من هذا المرسوم يمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع تتمتع في الشخصية المعنوية والتأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو عدة بلديات.

المطلب الثاني: مهام مستشفى حكيم سعدان.

من بين المهام التي نصت عليها المادة 04 من المرسوم 07-140 السابق ذكره حق التكلف بصفة

وسملسلة بالاحتال الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.
- إعادة التأهيل الدي والديه.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان جمع مستخدمي الصحة معارفهم.

وتسيير كل مهام مجلس إدارة المستشفى ويدرها مدير مزود بيئة استشارية تدعى المجلس الطبى.

أ- مجلس الإدارة يضم الأعضاء التالية:

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن هيئة الضمان الاجتماعي.
الفصل الثالث

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

ب. المدير:

يعين يقرر من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:
- تمثيل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والجهاز الداخلي للمؤسسة.
- يحضر المشاريع الميزانية التقديمية ويعد حسابات المؤسسة.
- يتقاضى مداولات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقة والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة الاستشفائية بالاستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يبرم كل العقود والصفقة والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السليمة على المستخدمين الخاضعين للصفقة.
- يعين جميع المستخدمين في المستشفى، باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤوليته مساعديه الأفراد.

وحسب المادة 21 من المرسوم رقم 07-40 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف.

ج. المجلس الطبي:

فهو المكلف بدراسة كل المسائل التي تحم المؤسسة وإيداع رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تعيينها.
- برنامج الصحة والسكان.
الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

- برامج التظاهرات العملية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إلقاءها.
- ويفترض المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية ويضمن المجلس الطبي ما يلي:
  - مستلزمات المصالح الطبية.
  - الصيدلية المسؤولة عن الصيدلة.
  - جراح الأسان.
- شبه طبي ويتنبئ نظراً من أعلى رتبة وتمثل عن المستخدمين الإضافيين المجامعين عند الاقتضاء.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان

أولاً: تعرف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المؤسسة. هذه الوحدات تشمل الوحدات الإدارية المختلفة والوحدات المماثلة، حيث تبين كيفيات الاتصال الزمني بينها.

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي

1. المدير: يعين من طرف وزير الصحة ويتولى المهام التالية:
   - تسهير المؤسسة.
   - الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
   - المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته.
   - القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

أ. مكتب التنظيم العام: يضم مكتب الأمانة ومكتب التنظيم.

تعتبر أماكن المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتوزيعهم، وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شرفي.

أما مكتب التنظيم فهو ذو صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراجعات ويقوم بمراجعة العمليات الصادرة والواردة.

ب. مكتب الاتصال: هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة وزعارة الصحة والسكان، وكذا مختلف الإدارات الأخرى.

وهو يكون بواسطة الانترنت (شبكة داخلية) والإلكترونت.
2. المديرة الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرة ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: هو مكتب يقوم بالإشراف على إعداد ميزانية التسبيبة الخاصة بالمديرة.

تقتسم إلى فرعين من النفقات:

- الفرع الأول يختص بالعائد وتسين المصالح: تشمل تسديد النفقات، والأدوات والأثاث المستخدم.

- الفرع الثاني يختص بالتحليل والتوسعات، وحظرات العلاقات، مصاريف التكوين قسطة.

وإلى جانب إعداد وتصريف الطلبات، وإعداد الميزانية، حساب مصاريف المهام والعمال، إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة لكل ثلاث أشهر، والإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل

النفقات المصنعة حسب أبواق الميزانية.

ب. مكتب الصرف العمومي:

هو المكتب الذي يقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط وتقديمها للجنة الولائية على الإجراءات الإدارية

المتعلقة بإبرام الصفقات التي تغطي مهمة متابعتها وتقييمها للحلة تنشأ على مستوى المديرة. كما تحدث

العوائد ولجنة تقييم العروض ويرأس اللجنة الثانية أعضاء يتم اختيارهم وفق الكفاءة والمناصب التي يشغلونها، ومن

مهماتها: إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات، إعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات،

تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتسين العروض، كتابة وتسجيل المحاضر فتح الأطراف، تسجيل الاتفاقات

والمناقشات في سجلات خاصة.

ج. مكتب الوسائل والهياكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى أعمال عامة وأعمال الجرد.

تضم الأعمال العامة ما يلي:

- مراقبة أعمال المقاولات.

- متابعة وراقبة أعمال الترميم والبناء الداخلية.

أما فيما يخص أعمال الجرد ما يلي:

- تسجيل كل العدادات وتزويده.
3. المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتنسيق العلاقات المهنية للموظفين، التوفيق العزل الإحالة على التقاعد، وهذا من خلال التعرف على تنفيذ النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتنسيق الحياة المهنية للموظفين إعداد المخطط السنوي لتسهيل الموارد البشرية، والذي يضم محدد الدورات التكوينية لفائدة الموظفين، ثم اجتماعات جائزة متساوية للأعضاء لتوزيع ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة استلام ملفات المرضى لدى المؤسسة وسيطر برامح الرخص ومشاريعها، مما يمثل المنازعات، حيث يوتولي تسيير مختلف القضايا والذين تكون المؤسسة طرفًا فيها، مدعى أو مدعى عليها، شخص معنوي ممثلة من طرف كشخص يتعين محامي يترأس الملاحظة القضائية ومضرب.

ب. مكتب التكوين: من مهمته تحضير أداء العاملين، تنظيم دورات تكوينية للعمال.

4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تتمتع هذه المديرية بكل ما يتعلق بالأنشطة والإعمال الصحية (الوقاية والعلاج) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاط الطبيب العلاج، ويكلف مكتب الطب الوقائي، وكذلك مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصر أساسيًا لتطبيق نظام التخصصي في تمويل المؤسسة المحلية وتقديم المهام التالية:

- إعداد برامج الأطباء والمجتمع الصحي.
- دراسة احتياجات الأطباء والمجتمع الصحي.

وتقوم هذه المديرية إلى مكتب الدخول، مكتب الت交流合作، وحسب التكاليف وكه تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتفحيمها.

أ. مكتب الدخول:

يقوم هذا الكوكب دورًا فعالًا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأن الإدارة الأولية لتسجيل الإصلاحات المعلن من الإدارة الوطنية للصحة ومن مهامه: متابعة حركة المرضى، منذ دخوله إلى غاية خروجه، تقييم إحصاءات المرضى (شهرًا، سنويًا)، وتقدم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة.
الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

النشاطات الصحية، تقارير حول الوفيات والآثاث من الخارج والأنشطة في حفظ الجثث، تسجيل الوفيات داخل
مصالح المؤسسة والتصريح بما لدى المؤسسات الحكومية (البلدية، الدائرة، الأمن) الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة.

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

هو عبارة عن أداء تحليلية تخمصة مجموعة من المبادئ والأصول العملية وتطبيقها المختصون بحسابات
التكاليف تتبع وتسلسل وتحليل عناصر التكاليف من مواد وعمالة وخدمات ومحاولة خفضها ما أمكن. ومن
مهامها: حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
بالنسبة للممرض المعني للتصرف بمصابهم.

ج. مكتب تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتقييمها:

من مهامه: تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والطبية بتنظيم النشاط العمومي، وتابعته وتقييم
النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم الصحي والنسر على مراقبة هذه
المعلومات للتأكد منها: السهر على تسير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها، يقوم هذا المكتب بمحاولة اعداد
استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان وإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أموات ذات تصريح
إجباري، تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها، تسير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

ت. مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد
مع الصندوق للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المعني للتصرف بمصابهم.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق:

تقدم إلى مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافق ومن بين مهامها التي بما هذه المديريات مابي: محافظات على
 مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق، تصليح الآلات وترويدها بالمواد اللازمة.

6. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافق:

تقدم إلى مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافق ومن بين مهامها التي تقوم بها هذه المديريات مابي: المحافظة على
 مختلف التجهيزات الطبية المرافق، تصليح الآلات وترويدها بالمواد اللازمة.
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان
الفصل الثالث
الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان

المدير

مكتب الاتصال

مكتب التنسيق العام

المديرة الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية

المديرة الفرعية للمصالح الصحية

المديرة الفرعية للموارد البشرية

المديرة الفرعية

مكتب القبول

مكتب صيانة التجهيزات الطبية

مكتب صيانة التجهيزات المرفقة

مكتب التعاقد وحساب

مكتب التكوين

مكتب تسير موارد البشرية والنازاعات

مكتب الميزانية والمحاسبة

مكتب صفحات العمومية

المكتبة

المكتبة

الوسائل والهياكل العامة

مكتب تنظيم النشاطات الصحية
بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي يتم توزيع عمال المستشفى كل حسب التخصص، كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 4 عدد العمال حسب الفئات لسنة 2015

<table>
<thead>
<tr>
<th>العدد</th>
<th>التخصص</th>
<th>الفئة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>41</td>
<td>أطاه</td>
<td>أخصائيين</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>عاميين</td>
</tr>
<tr>
<td>133</td>
<td>ممرضين</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>شبه طبيب</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>إداريين</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>الأسلاك</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>المشتركة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تقنيين</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>173</td>
<td>العملا المهنيين</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>465</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من ونائل المؤسسة معمل الدراسة.
الفصل الثالث

المبحث الثاني: الإطار المنهجي.

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان بمسكرة، وهو بمثابة الإسقاط الميداني، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة دور القيادة الإستراتيجية حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل الإجابات عن تساؤلات الدراسة تماشياً مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما تناول في هذا البحث نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة.

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحديد واختيار العينة المتمثلة في مجموعة من الأطباء والممرضين ومساعدي التمريض الذين يعملون على حد سواء أي على شكل فريق، والتي تشكل مجتمع الدراسة في مختنا، وجاء شكل النهاي للاستبان في ثلاث محاور رئيسية نفصلها كالأتي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والعمر، مجال الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

المحور الثاني: يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بالقيادة الإستراتيجية من خلال مجموع عبرات بلغت (10) عبارات، تهدف إلى معرفة مدى وجود القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: يضم هذا الجزء عبرات القياس الخاصة بفاعلية فريق العمل من خلال (10) عبارات مقسمة على سلوك التعاون وسلوك القيادة كالتالي:

سلوك التعاون (5) عبارات.
سلوك القيادة (5) عبارات.

تحليل متغيرات الدراسة.

تبعد موضوع الدراسة المتمثلة أساساً في دور القيادة البارزة للكهربائي المهمي لتوضيح درجة الاهمية لكل عبرة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة يبدو الأكثر قولاً في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول المصاحب.
جدول رقم 5: مقياس ليكارات الخماسي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجة</th>
<th>الإجابة</th>
<th>المتغير المرجع</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>غير موافق تماماً</td>
<td>من 01 إلى 1.79</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>غير موافق</td>
<td>من 1.80 إلى 2.59</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>محبود</td>
<td>من 2.60 إلى 3.39</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>موافق</td>
<td>من 3.40 إلى 4.19</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>موافق تماماً</td>
<td>من 4.20 إلى 5.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1- اختبار صدق الاستبيان ومعاملات النيات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات محاور استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام (Cronbaches Alpha) لحساب الثبات الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات.

جدول رقم 6 نيات الاستبيان "محور القيادة الإستراتيجية"

<table>
<thead>
<tr>
<th>المبيان</th>
<th>عدد عبارات</th>
<th>عبارات القيادة الإستراتيجية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alpha de Cronbach</td>
<td>0.868</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>الصدق</td>
<td>0.931</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss من خلال نتائج الجدول السابق (0.06) نلاحظ أن معامل النيات لعبارات محور القيادة الإستراتيجية مقنّوبة في مجملها وحيدة وقد قدرت بنسبة (0.868) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعة لقياس محور القيادة الإستراتيجية، وتبين أن العبارات تقيس فعلاً ما وضعته.
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

الفصل الثالث

جدول رقم 07 اختبار معامل ثبات الاستبيان "محور فعالية فريق العمل"

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفصل</th>
<th>Alpha de Cronbach</th>
<th>عدد عبارات</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الصدق</td>
<td>الثبات</td>
<td>عبارات التعاون</td>
<td>0.892</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.797</td>
<td>عبارات المشاركة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.833</td>
<td>عبارات فعالية فريق العمل</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.872</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

من الجدول (07) نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات أبعاد تكاليفية المعلومات مقبولة كوجها تعدي (0.60) حيث كانت النتائج في عبارات التعاون بنسبة (0.797)، ونسبة الثبات في عبارات المشاركة (0.833)، وهي نسبة أعلى من الأولى، في حين نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور فريق العمل ككل مقبول في مجملها ويتعين جيد حيث كان (0.872)، وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعة لقياس محور فعالية فريق العمل ببعديه، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه لقياس.

الجدول (08): اختبار معامل ثبات الاستبيان-كل عبارات القياس.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفصل</th>
<th>Alpha de Cronbach</th>
<th>عدد عبارات</th>
<th>البيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الصدق</td>
<td>الثبات</td>
<td>محور القيادة الإستراتيجية</td>
<td>0.931</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.868</td>
<td>محور فريق العمل</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.933</td>
<td>مجموع المحاور</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.899</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.948</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد علنا نتائج spss

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة تمتز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وأيضا تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليلية ميدانية حيث بلغ معامل الثبات نسبة (0.899) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتبعس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين الأبعاد المختارة لقياس كل محور و لكل استبيان كما أن معامل الصدق بلغ (0.948) وهي نسبة جيدة جدا.
الفصل الثالث

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والإحصاءات الوصفية

إن وصف الخصائص العامة لعينة مثلها أربعة أسئلة تهدف إلى مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج.

الجدول (09): الخصائص العامة لعينة الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>محتوى</th>
<th>الجنس</th>
<th>العمر</th>
<th>مجال الوظيفة</th>
<th>سنوات الخبرة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المجموعة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>النسبة المئوية</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27.5%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>72.5%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>العمر</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>75.0%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22.5%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.5%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموعة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>النسبة المئوية</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>50%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الوظيفة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>طبيب</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ممرض</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مساعد ممرض</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموعة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>سنوات الخبرة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات</td>
<td>29</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أكثر من 15 سنة</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
يظهر من الجدول (09) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (72.5%) في حين بلغت نسبة الذكور (27.5%) من المجموع أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (75%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (22.5%)،أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (2.5%).

بالنسبة لمتغير المجال الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن (15%) من المبحوثين أطباء، مقابل (50%) من المبحوثين ممرضين، في حين كانت نسبة مساعدي الممرضين (35%).

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (72.5%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وكان ذلك لطبيعة المؤسسة الاستشفائية إذ أنهما تعمدت بشكل كبير على الطاقات الشابية، و(17.5%) من المبحوثين تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن (7.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(2.5%) من مجموع الأفراد عينة البحث.
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة.

في هذا البحث سنتطرق بشيء من التفصيل إلى أسئلة الدراسة لنجيب عنها من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية.

من خلال عبارات كل عبارات القيادة الإستراتيجية والتي يعكس محتواها الجدول الموالي وذلك من خلال حساب بعض المقاييس الإحصائي الوصفي ممثلة في المتوسط المرجع والأخرو المعياري لكل عبارة والمتوسط المرجع للقيادة الإستراتيجية ككل والتي تعكس بدورها الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من وجهة نظر المؤسسة.

الجدول (10) عبارات القيادة الإستراتيجية

<table>
<thead>
<tr>
<th>المراجع</th>
<th>نسبة موافق</th>
<th>درجات الموافقة</th>
<th>عبارات القيادة الإستراتيجية</th>
<th>العدد</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>موافق 9</td>
<td>0.876</td>
<td>3.45</td>
<td>يوضوح مديرك التوجه المستقبلي للمؤسسة</td>
<td>5</td>
<td>52.5</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق 7</td>
<td>0.921</td>
<td>3.65</td>
<td>يبيح مديرك الفرص لك ولكل العاملين لفهم طريقة العمل</td>
<td>3</td>
<td>7.5</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق 2</td>
<td>0.563</td>
<td>3.88</td>
<td>يوضح مديرك أن ما نسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات</td>
<td>3</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق 3</td>
<td>0.594</td>
<td>3.83</td>
<td>يوضح مديرك أن ما نسعى المؤسسة إليه يتطلب تشارك وتبادل المعلومات</td>
<td>2</td>
<td>77.5</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق 8</td>
<td>0.903</td>
<td>3.57</td>
<td>يعطي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتصادم وال الحوار فيما بين الأفراد</td>
<td>3</td>
<td>7.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

饮料 حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

الفصل الثالث
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال تحليل النتائج لجملة "النهاية"، نلاحظ أن الاختلافات في إجابات عبارة القيادة الاستراتيجية تقع ضمن مجال "متوسط" من جهة نظر العينة محل الدراسة وهو ما يظهر من خلال أن المستجيبين توافقون على وجود القيادة الاستراتيجية في المنظمة، حيث تراوح المتوسط المرجح بين (3.30 و4.10)، وهو ما يؤكّد أن هناك وجود دور للقيادة الاستراتيجية في المنظمة. كما أن المتوسط المرجح لإجراءات أفراد القيادة يقع ضمن مجال "متوافق" بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.56)، أي أن إجابات المستجيبين تتميز بالتركيز وعدم التشتيت.

نأتي في المرتبة الأولى من حيث الامتمالية العبارة رقم (10) بمتوسط مرتح (4.10) وانحراف معياري (0.821) الذي يركز على دور القيادة الاستراتيجية في عملية رقابة وتوحيد النهائية في المنظمة.

كما توضح العبارة الثلاثة أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تنمية سلوك التعاون حيث بلغ المتوسط المرجح (3.88) من خلال إدراك القيادة للأمنية التعاون وتنميهه، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من ناحية الأمتمالية.
دراسة حالة المؤسسة الاستشغالية الدكتور سعدان
الفصل الثالث

في حين تأتي في المربية الثالثة العبارة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط مرجح (3.83) وأناج معياري (0.594) وهذه بدورها تجعل المؤسسة تستفيد من دعم القيادة الإستراتيجية لسلوك التشارك وهذا ما يسمح لها بزيادة الفعالية في فريق العمل.

كما تأتي في المربية الرابعة العبارة الستاسعة التي تبين أن القيادة الإستراتيجية عموما والمدير خصوصا يركز على أهمية التدريب ومعي المؤسسة إلى تطوير مهارات الأفراد وذلك ما يظهر من خلال المتريدين في المؤسسة محل الدراسة، والمتوسط المرجح يوضح ذلك ويقدر المتوسط المرجح ب (3.78) في حين كانت قيمة الانحراف المعياري (0.800) وهذا ما يبين أن المؤسسة عموما والقيادة الإستراتيجية خصوصا تسعى إلى تطوير مهارات أفرادها من خلال التدريب والتخصصات وهذا ما لمسناه جليا من خلال وجود عدد كبير من الأفراد المتريدين في المؤسسة.

كما نلاحظ أن المربية الخامسة تضمن العبارة السادسة والتي تبين اهتمام القيادة الإستراتيجية بالتحفيز على العمل الجماعي بمتوسط مرجح بلغ (3.72) وأناج معياري (0.905) والذي يفسر على وعي المؤسسة بالتحفيز على العمل الجماعي.

وتأتي في المربية السادسة العبارة السابعة بمتوسط مرجح يقدر ب (3.68) وأناج معياري (0.888) بحيث تشير العبارة إلى أن القيادة الإستراتيجية تشجع المناقشة وتشارك الآراء والعمل بشكل فريق منتسق.

وتأتي في المربية السابعة العبارة الثانية والتي تم الموافقة من طرف المبحوثين فيها على أن الإدارة توضح خطة وطريقة العمل للأفراد وقد بلغ المتوسط المرجح (3.65) ب анаج معياري (0.921).

وقد حلت العبارة الخامسة المربية الثامنة بمتوسط مرجح (3.57) وأناج معياري (0.903).

وقد جاءت العبارة الأولى في المربية التاسعة وذلك لطبيعة المؤسسة إذ أنها تنشط في قطاع الصحة والرؤية المستقبلية لهذا النوع من المؤسسات يتميز بالوضوح نوعا ولا يتطلب توضيح من القيادة وقد بلغ المتوسط المرجح (3.45) والأناج معياري (0.876).

وقد جاءت العبارة الثامنة في المربية الحادية عشرة بمتوسط مرجح (3.30) وأناج معياري (0.992).

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن عبارات القيادة الإستراتيجية مهمة من وجهة نظر المبحوثين وهم مدركون لذلك حيث كان المتوسط المرجح يقدر ب (3.69) وанаج معياري (0.56) وهو ما يفسر تركيز إجابات أفراد العينة على المواقع.
المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بإجابة مبحوثي عينة الدراسة حول فعالية فريق العمل.

الجدول (11): عبارات سلوك التعاون

<table>
<thead>
<tr>
<th>الهدف الاستجابة</th>
<th>الرد</th>
<th>درجات القياس</th>
<th>عبارات سلوك التعاون</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>5</td>
<td>0.736</td>
<td>4.15</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>2</td>
<td>0.549</td>
<td>4.43</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>3</td>
<td>0.58</td>
<td>4.35</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>4</td>
<td>0.53</td>
<td>4.33</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>1</td>
<td>0.504</td>
<td>4.55</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المتوسط المرجح

الموافق بشدة: 0.435
المتوسط المرجح: 4.36

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن الآتيه العام لإجابات عبارات سلوك التعاون تقع ضمن جمالي:

"موافق بشدة"، من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة، وهو ما يبين أنهم يوافقون على وجود التعاون ويفتقدون على أهمية العمل وكانت الإجابات تقع في المجلة موافق أو موافق بشدة، وتوزع المتوسط المرجح بين (4.55و4.15)، وهو ما نذكر أن هناك تعاون في إداء العمل أي تأدية الفريق للعمل بشكل جمائي، ويبلغ المتوسط المرجح لعد التعاون (4.36) والانحراف المعياري (0.43).

وقد جاءت العبارة الحاسمة بالدرجة الأولى من ناحية الأهمية بمتواضع مرجح (4.55) والانحراف معياري (0.54) وتقع ضمن المجال موافق بشدة.
وجاءت العبارة الأولى بالمرتبة الخامسة والأخيرة من الأهمية بمتوسط مرحل بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.736) ضمن المجامع موقوف.

ونلاحظ عموما أن إجابات المستجيبين تتميز بالتركيز وعدم التشتبه إذ أن أربعة عبارات من أصل خمسة جاءت ضمن المجامع موقوف بسخاء، وهو ما يثبت وجود تعاون بين الأفراد.

الجدول (12) عبارات سلوك المشاركة.

| العدد | الملاحظة | القيم | لجإنج | القيم | لجإنج | القيم | لجإنج | القيم | لجإنج |  
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | موافق بشدة | 0.540 | 4.37 | 16 | 23 | 1 | 0 | 0 | % |
| 1 | موافق بشدة | 0.920 | 4.78 | 7 | 23 | 4 | 6 | 0 | % |
| 3 | موافق بشدة | 0.751 | 4.0 | 10 | 21 | 8 | 1 | 0 | % |
| 4 | موافق بشدة | 0.927 | 3.75 | 8 | 19 | 8 | 5 | 0 | % |
| 5 | موافق بشدة | 0.927 | 4 | 11 | 22 | 3 | 4 | 0 | % |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

المتوسط المرجح

الكود: 0.632 3.98
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان
الفصل الثالث

تين نتائج الجدول أن أغلبية المستجيبين يوافقون على أهمية سلوك المشاركات وجودة فيما بين الأفراد والمؤسسة، حيث بلغ المتوسط المرجح الإجمالي للعبارات (3.98)، وهو يقع ضمن مجال "موافق"، وتخريج معياري (0.632) وهذا يدل على أن إجابات المستجيبين غير مشتركة وجوهات نظرهم مشابهة حيث يرون أن هنالك أهمية وتواجد للمشارك في الفريق فيما بين الأفراد. وهذا بعد مقارنة بالبعد السابق المتوسط المرجح أقل من السابق.

الجدول (13) : ملخص نتائج التحليل لفعالية فريق العمل

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرتبة حسب الأهمية من وجهة نظر إطارات المؤسسة</th>
<th>درجة أهمية المؤسسة</th>
<th>الانحراف المعياري المرجح</th>
<th>المتوسط المرجح</th>
<th>فعالية فريق العمل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>موافق بشدة</td>
<td>1</td>
<td>0.435</td>
<td>4.36</td>
<td>سلوك التعاون</td>
</tr>
<tr>
<td>موافق</td>
<td>2</td>
<td>0.632</td>
<td>3.98</td>
<td>سلوك المشاركة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد سلوك التعاون بلغ متوسطه المرجح (4.36) وجاء في المتبقي الأول بدرجة أهمية موافق تماما في حين كان في الدرجة الثانية بعد سلوك التشارك بقيمة متوسط مرتحج (3.98) وجاء ضمن المجال موافق ومن هنا نستطيع أن سلوك التعاون ضروري في المؤسسة لتناسق الجهود بين الأفراد وزيادة فعالية فريق العمل حين أن سلوك التشارك هو أيضا يساهم بشكل فعال في فعالية فريق العمل، وعليه يمكن القول أن كلا البعدين ضروريان لفعالية فريق العمل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات يجب التأكد من صلاحية النموذج مثل هذه الاعتبارات من خلال Test de Kolmogorov–Smirnov à un échantillon اختبار التوزيع الطبيعي ل.

هذا الاختبار مفيدة ما إذا كانت البيانات تقع ضمن التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تعتبر الفرضية الصفرية القائمة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائمة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي.
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان
الفصل الثالث

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدد الباحث فإنا
نرفض الفرضية التوضيحية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح. ولهذا تعمد على مستوى الدلالة هو
α=0.05 (وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث).

**جدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي**

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية)</th>
<th>قيمة Z</th>
<th>عدد الدراسات</th>
<th>الرقم</th>
<th>الاسم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.135</td>
<td>1.161</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>القيادة الاستراتيجية</td>
</tr>
<tr>
<td>0.181</td>
<td>1.096</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>التعاون</td>
</tr>
<tr>
<td>0.423</td>
<td>0.879</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>اللاعبين</td>
</tr>
<tr>
<td>0.115</td>
<td>1.194</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
<td>فعالية فريق العمل</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

بين الجدول نتائج اختبار **Kolmogorov-Smirnov**، والذي من خلاله نتأكد من أن البيانات
تتبع توزيع طبيعي أو لا. إذا كانت قيمة مستوى الدلالة较低 من 0.05، ويوضح الجدول رقم (15)
أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5%، مما يعني أن البيانات تحلل للتوزيع الطبيعي. وبالتالي فإن الشكل الموالي
يوضح طبيعة التوزيع ليتônica الدراسة لتتأكد من صلاحية نموذج الانحدار وأيضاً قربها من التوزيع الطبيعي من أجل
أن تكون نتائج التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرات.

**الشكل (15): المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة**
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانخفاض للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل بأبعاده (سلوك التعاون، سلوك المشاركة) في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسعة ضمن مستوى الدلالة 5%". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

<table>
<thead>
<tr>
<th>F</th>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>قيمة F</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجة الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>مصدر التبيان</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.001*</td>
<td>12.241</td>
<td>2.223</td>
<td>1</td>
<td>2.223</td>
<td>الانحدار</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.182</td>
<td>38</td>
<td>6.901</td>
<td>الخطا</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>9.124</td>
<td>المجموع الدوري</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

مصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

معامل الارتباط (R) = 0.494 , معامل التحديد (R²) = 0.224

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق بين ثابت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.241) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناءً على ثابت صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بقروئها المختلفة، أين اعتمادنا في ذلك على الابدارات المحتملي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:
الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكة

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير المستقل (B)</th>
<th>القيادة الاستراتيجية</th>
<th>معامل الارتباط (R)</th>
<th>مستوى الدلالة (T)</th>
<th>المعامل التحديد</th>
<th>مستوى الدلالة (F)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.422</td>
<td></td>
<td>0.224</td>
<td>12.241</td>
<td>0.494</td>
<td>0.001</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الاستراتيجية ومتغير التابع فعالية فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المعوضة البالغة 12.241 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.499 بين مستوى دلالة 0.001، وهي أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (T) و (F) دليلة عند مستوى الدلالة 0.05 إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.491 حيث أن متغير القيادة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 22.4% من التباين الحاصل في فعالية فريق العمل، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمة 0.422، وبالتالي من خلال ما سبق "رفض الفرضية الصغرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل بابعاده ( التعاون، التشارك) في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكة عند مستوى الدلالة 0.05".

الفقرة الثانية: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكة".

لمعنى اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وسلوك التعاون تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:
الفصل الثالث

الجدول رقم (17): اختبار دور القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون من خلال الانحدار الخطي البسيط

<table>
<thead>
<tr>
<th>عامل R2</th>
<th>معامل الارتباط (R)</th>
<th>مستوى الالغازة (F)</th>
<th>مستوى الدلالة (T)</th>
<th>المنحرف النافع (B)</th>
<th>سلوك التعاون</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.175</td>
<td>0.419</td>
<td>8.070</td>
<td>0.007</td>
<td>2.841</td>
<td>0.322</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محركات برامج SPSS.V17

من خلال الجدول ينضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الاستراتيجية وسلوك التعاون في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمه قيمة (T) البالغة 2.841 مستوى دلالة 0.007 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.419 حيث أن بعد سلوك التعاون يفسر ما نسبته 17.5% من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية.

كذلك القميزة المتوسطة لمعامل خط الإخبار (B) الذي بلغت قيمته 0.322، وبالتالي من خلال ما سبق "نرفض الفرضية الصفرية" ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك التعاون في المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويحلي ذلك نتيجة تعاون الأعضاء في تأدية المهام الموكلة إليهم وكذا العمل على مساعدة الأفراد الجدد...

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القيادة الاستراتيجية وتحسین سلوك المشاركة في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة" لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وسلوك المشاركة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:
الفصل الثالث

الجدول رقم (18): اختبار دور القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة من خلال الاحترام الخطي البسيط

<table>
<thead>
<tr>
<th>معامل R2 التحديد</th>
<th>معامل الارتباط (R)</th>
<th>مستوى الدلالة (F) المحسوبة</th>
<th>مستوى الدلالة (T) المحسوبة</th>
<th>B المتغير التابع</th>
<th>R2 سلوك المشاركة</th>
<th>مستوى الدلالة (0.05)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.218</td>
<td>0.467</td>
<td>10.608</td>
<td>0.002</td>
<td>3.257</td>
<td>0.522</td>
<td>0.05</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتحدد لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة للمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 10.608، وكذلك قيمة (T) البالغة 3.257 ومستوى دلالة 0.002 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.467، حيث أن سلوك المشاركة يفسر ما نسبته 21.8% من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الاتجاه (B) الذي بلغت قيمته 0.522. وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تتبع على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة للمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكة عند مستوى الدلالة 0.05.

وذلك يراجع إلى اهتمام القيادة الاستراتيجية مساهمة الأفراد في إعطاء أفكار واقترحات لتحسين سير العمل وكذلك اهتمام القيادة بتسهيل نقل المعلومات والآراء بين الأفراد بسهولة.
دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان
الفصل الثالث

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان وعرض نتائج البحث، ولقد اعتمدنا على الاستبيان في جمع معلومات الدراسة الميدانية وهدف هذا الاستبيان إلى الإجابة على إشكالية البحث التالية: ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل؟ وكذا التساؤلات الفرعية المتمثلة في ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون؟ وما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة؟ وبعد استرجاع الاستبيان تم تحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصيل البحث إلى وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل وذلك من خلال دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون وكذا تحسين سلوك المشاركة.
الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذا البحث توضح دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سوينترالك ووحدة الصيانة -سبيكر-، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، وهذا ما سنتوجه فيه مالي من خلال جانبين أساسيين يضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبرطة من الجانب النظرية وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني مخصص للتوصيات.

1/ النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفهمايلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى: نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

ا/ النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكيم المعرفية الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتج الطالب مايلي:

- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وحول الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

- أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد المواد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تجد أن المؤسسات التي تحقق نجاحا ملحوظا في مجال الأعمال هي التي تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات، وهذه الأخيرة تتكون من التقنيات الفرعية التالية: الحواسيب، البرمجيات، شبكات الاتصال.

- في ظل تكنولوجيا المعلومات نجد أنه أصبح بالإمكان القضاء على جميع حواجز الوقت في عالم الصناعة، المال، الأعمال، التجارة...وغيرها، بالإضافة إلى عقد الصفقات خلال ثوان وفي أي وقت عن طريق الإنترنت أو أجهزة الحاسبات الإلكترونية أو غيرها من التقنيات الحديثة.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تخمين جودة العمل من خلال إتباع أساليب التكنولوجيا الحديثة.

- في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن التوسع في استخدام شبكات الحاسب التي من شأها السماح بالاتصال المباشر بين أجهزة الحاسب مع بعضها البعض.

- تساهم شبكات الاتصال في تسهيل التواصل بين الأقسام داخل المؤسسة ومع فروعها المختلفة مما يساهم في السرعة في إنجاز الأعمال.
الخاتمة العامة

- إعادة هندسة العمليات هي عملية ضرورية لكل المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية بطيئتها بالتغيير المستمر.
- والسعي.

- مشروع إعادة هندسة العمليات ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد في مجالات مختلفة.
- هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.
- يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات كأحدث الاتجاهات علم الإدارة وأكثرها تأثيراً على عمليات المؤسسة، بغرض تغييرها جذرياً ثم البدا من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بما، والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة أخذ هذه العمليات.
- تتم إعادة هندسة العمليات بالعمليات الإدارية وتركز على أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المؤسسات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلاك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرازي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة هندسة العمليات وتحمّل حوّل نتائج الجوانب الأخرى.
- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب إعادة هندسة العمليات بشكل جدّي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت بقائها واستمرارتها في سوق تخصص به رياح التنافس من كل جهة.
- تتم إعادة هندسة العمليات بالنتائج وتركز على جهاز العمل الداخلي والخارجي.

ب. النتائج المبدئية:

توصلت الدراسة المبدئية بمؤسسة سوينطرارك وحدة الصيانة - سكرية - إلى عدة نتائج أهمها:

- نستنتج أن تصورات المبحوثين مستوى تكنولوجيا المعلومات الخاصة في مؤسسة سوينطرارك وحدة الصيانة سكرية - جادة مرتاحة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابة تقديرهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة (3.66) بخوارج معياري قدره (0.64)، وذلك في تمثله من حواسيب وبرمجيات وشبكات اتصال تساهم في تسهيل القيام بالعمليات الإدارية.
- نستنتج أن تصورات المبحوثين مستوى إعادة هندسة العمليات لمؤسسة سوينطرارك وحدة الصيانة - سكرية - جادة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابة تقديرهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة (3.52) بخوارج معياري قدره (0.675)، هذه النتائجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة هندسة العمليات والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات الإدارية.
الخاتمة العامة

- وجود دور ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة (α = 0.05) لتكنيكية المعلومات (كمجموعة) في مستوى إعادة هندسة العمليات مؤسسة سوامراضك ووحدة الصيانة - بسرعة -، إذاً هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبياً بين متغيري الدراسة "تكنيكية المعلومات" و "إعادة هندسة العمليات" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.392)، فيما فسر متغير تكنولوجيا المعلومات (15.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إعادة هندسة العمليات لمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معلم التحديد R².

- لا يوجد دور ذو دالة إحصائية للحوضسبيب في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوامراضك ووحدة الصيانة - بسرعة - عند مستوى دالة (α = 0.05) إذاً هناك قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.334) حيث أن بعد الحوضسبيب يفسر ما نسبته (11.2%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، أما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمةه (0.334)، وبالتالي ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دالة إحصائية الحوضسبيب في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دالة (α = 0.05).

- يوجد دور ذو دالة إحصائية للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوامراضك ووحدة الصيانة - بسرعة - عند مستوى دالة (α = 0.05) إذاً هناك قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.454) حيث أن بعد البرمجيات يفسر ما نسبته (20.6%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، أما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمةه (0.454)، وبالتالي ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دالة إحصائية لدور البرمجيات في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دالة (α = 0.05).

- لا يوجد دور ذو دالة إحصائية لشبكات الاتصال في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوامراضك ووحدة الصيانة - بسرعة - عند مستوى دالة (α = 0.05)، إذاً هناك قوة ارتباط متوسطة نسبياً بين المتغيرين بنسبة (0.299) حيث أن بعد شبكات الاتصال يفسر ما نسبته (8.9%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، أما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) بلغت قيمةه (0.299)، وبالتالي ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دالة إحصائية لشبكات الاتصال في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دالة (α = 0.05).

النتائج:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إعطاء التوصيات التالية:
الخاتمة العامة

- يجب على المؤسسة أن تستمد بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات.
- يجب على المؤسسة القيام بتحديد شبكات الاتصال لتسهيل تبادل المعلومات بين أقسامها ومديرياتها.

بصرف النظر عن زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة خاصة الحواسيب وشبكات الاتصال.

ضرورة معايير التطوير التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.

- يجب على المؤسسة تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى مسؤولي أقسام مؤسسة سوياً وحطة الصيانة بسرعة لتطوير العمل الإداري.

- يجب على المؤسسة عند التخطيط لإعادة هندسة عملياتها البداية بدء برامجها في التغيير الجذري بالسرعة والممتعة، أخذًا في الحسبان ما تملكه من تقنيات وقدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- يجب على المؤسسة إتباع أساليب حديثة في التدريب والتوجيه للمشاركة في إعادة بناء العمليات الإدارية.

- يجب على المؤسسة أن تؤمن العدد الكافي من الطلاب والمساحات الضوئية لمختلف الأقسام والإدارات.

- يجب على المؤسسة العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على حذمة متميزة وسرعة في الأداء وتكاليف أقل.

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة.
قائمة المراجع

- باللغة العربية :

الكتب :

01- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2013.

02- بطانية محمد تركي، المشابهة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

03- يشبر العلاق، القيادة الإدارية، دار البابازوري للنشر، عمان، 2010.

04- حضور كاظم حمود الفرجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردان، 2009.

05- سلامة عبد العظيم حسني، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظمة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

06- صالح بن سعد المري، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، فهرسة مكتبة الملك عبد الله الوطنية، الرياض، 2012.

07- عبد العفاف حسن، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.

08- علاء محمد سيد كندو، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.

09- علي عياض، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006.

10- عدنان العтом، قاسم كوفجي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، عمان، دار إثراء للنشر، ط1، 2011.

11- كمال الدين حسن علي بايكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية لتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2015.

12- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2012.

13- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
15- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة للبناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

16- مهندس عرب محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر، ط1، القاهرة، 2013.

17- موسى البوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2002.

18- بخيم عبد بن، القيادة وإدارة الإبتكار، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2015.

19- هاشم حمد، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2010.

- الرسائل الجامعية:

01- أحمد محمد خميس السلمري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010.

02- أقتي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على النشاطات، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسليح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسليح، جامعة محمد خيرت، بسكرة، 2014.

03- أم الخير بن إبراهيم أحمد عبد، فرق العمل وإثراء رؤية المنتج، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009.

04- بريج عيسى، التسليح بفرق العمل على اداؤ الافراد دراسة في دانة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

05- حسن منور، المتكين الإداري وعلاقته بت功能性 فريق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2013.

06- حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.

07- ديوان شهيناز، أثر أطراف القيادة الإدارية على تقييم إبداع المواد البشرية، ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المؤسسات، قسنطينة، 2012.

08- سالم بن برك الفايد، فرق العمل وغلافيتها بأداء العاملين للأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1429هـ.

09- سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة سونتروك، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسليح، جامعة الحج خضر، باتنة، 2008.
10- صالح ظاهر صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب ادارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مدير ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1423 هـ.

11- علي بن عابض الشهري، تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012.

12- محمد موسى الزعبي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

13- نواف بن سفي مفصل الغضب، الأنماط القيادية والمهارات الشخصية لمدير المدارس وعلاقتها بالروح المعوية للمعلمين في محاورات الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429 هـ.

14- نورة بن عائشة بن راشد الزهراني، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس بالروح المعوية التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429 هـ.

المجلات:

1- إهاب عبد المجيد الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006.

2- سامر عبد المجيد البشاميش، محمد أحمد الخراشة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات، مجلة دمشق، المجلد 22، العدد 2، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الأردن.

3- سامي جهينة حبيبة، دور المهارات القيادية في التهيئة لضغوط العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 9، 2012.
04-ليث سعد الله الحسين، رم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، 2009.

05- معن وعد الله المحاضر، أيمن حامد الطاقي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نيوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 105، 2011.

06- موسى أحمد السعودي، أثر تمكين فريق العمل في تعزيز أداءها بمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية، المجلد 9، العدد 1، الأردن، 2013.

07- موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيبر، بسكرة، 2013.
الملاحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجامعة</th>
<th>الدرجة العلمية</th>
<th>اسم المحكم</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>جامعة يسيرة</td>
<td>أستاذ مساعد -أ-</td>
<td>ألفة مزيو</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>جامعة يسيرة</td>
<td>أستاذ مساعد -أ-</td>
<td>يرغش كاميليا</td>
<td>02</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
قسم علوم التسيير
LMD
السنة الثانية ماستر GSO
مجال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسويق
جامعة محمد خيبر بسكرة

استمرارة بحث

الأخ الفاضل...، الأخ الفاضلة ...

 السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

يسننا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالا للحصول على
شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات". تعنى "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فرق
العمل". دراسة حالة: الدكتور سعدان.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين فعالية فريق العمل، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل
منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن
تولوا هذه الإستبانة اهتماما، فملاحظكم ضروري وأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وتعاطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

شاكيين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة:
مزروف ألفة

إعداد الطالب:
مرفد أحمد

السنة الدراسية: 2016/2015
القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مستشفى الدكتور سعدان، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: 
- ذكر 
- أنثى

2- العمر: 
- أقل من 30 سنة 
- من 30 إلى أقل من 40 سنة 
- 40 سنة فأكثر 

3- مجال الوظيفة الحالية: 
- مساعد ممرض 
- ممرض 
- طبيب

4- سنوات الخبرة: 
- أقل من 5 سنوات 
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات 
- 10 سنة فأكثر 
- من 15 إلى أقل من 15 سنة 
- 15 سنة فأكثر
القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>القيادة الاستراتيجية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>مديرك للمجتمع النموذجي للمؤسسة يوضح</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يتيح مديرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم خطة العمل وطريقة العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>يوضح مديرك بأن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>يوضح مديرك بأن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب نشاط وتبادل المعارف</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يعطى مديرك أهمية كبيرة للمناقشة وال التواصل وال الحوار فيما بين الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>يهتم مديرك بالتحفيز على العمل الجماعي</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>يشجع مديرك تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل مشاكل المؤسسة وما تواصلا مع رملاك</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>يوفر مديرك الإمكانيات لتطبيق أفكار جديدة</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>يهتم المدير بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>يعمل القائد على التحقق من سير العمل وتصحيح الاختلافات</td>
</tr>
</tbody>
</table>
المحور الثاني: فريق العمل

فيما يلي مجموعة من العبوات التي تقيس مستوى التعاون وذات المشاركة في الفريق مجمل الدراسة، والمرجع تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>يساهم الأفراد في إعطاء أفكار واقتراحات لتحسين نسير العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يجد المساعدة من زملائهم عند الحاجة إليها</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>في حالة المهام التي تتطلب أجازها أكثر من فرد بيداً زملائهم استعداداً للتعاون</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>عندما يتعثر زميل من الزملاء لعراقيل في نواة عمله يتم مساعدة آدائها</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يتم مساعدة الأفراد الجدد في اداء مهامهم من طرف زملائهم</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ب- المشاركة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>تستفيد من خبرة زملائهم في العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>يتم استغلال الخبرات والمهارات التي يمتلكوها في تقديم الأفضل للمؤسسة</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>يتم تبادل الاقتراحات والحلول معالجة المشاكل التي تواجهها في العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>يتم نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد بسهولة</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>يبادر أغلب زملائهم بتقديم حلول مسائل معينة إذا تطلب الأمر</td>
</tr>
</tbody>
</table>

شكرًا لك/Habna Tawonkum