



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل  
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

مزيو ألفة

إعداد الطالبة:

مردف أحمد

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

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ



(وقتل أعمالهم فسيروا  
الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون)

سورة التوبة: من الآية 105

# الإهداء :

- ❖ إلى صاحب الفضل الأول والآخير إلى الهادي سواء السبيل ... الله عز وجل .
- ❖ إلى من تسكب الحب صلاة وتزرع الدنيا وردا وسنابل ... الملاك الساهر التي تحنو علي بأنفاس العبير ويقف على باب فردوسي ... التي علمتني فلسفة الدنيا تبني على التضحيات والفداء ... نبع الحنان والمحبة والعطاء ... أمي الحنونة .
- ❖ إلى النبراس المضيء وسندي الحنون ... الذي رطب أذني بترتيل القرآن فأشعرتني أن كل الكون آذان ... وعلمي ما كنت أجهله ولم تدونه في صفحاتها الكتب ... وبعذب كلماته زاد من طرف اللسان حلاوة ... الشمعة التي تحترق لتنير لنا الطريق ... أبي الغالي .
- ❖ إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ... إلى إشراقه الصباح شركائي في العطاء والمثابرة إخواني الأعزاء ( ملاك، نجاح ، عيشوش، وإلى حفي ، أنس، محمد ومحمد، مياسين ) .
- ❖ إلى الأخوال والخالات الذين سكبوا مياه دعمهم على بذرة الابن فأنبئت وبدأت تثمر ... فكان لهم الفضل من بعد الله سبحانه وتعالى .
- ❖ إلى الأعمام والعمات الذين وهبوني رسالة الحنان ... وعلموني كلمات معنى الوفاء ... التي طالما مدت لي يد العون والمساعدة .
- ❖ إلى من كسوتني من كريم السجايا والخصال ... وغمرتني بحنانك وعطفك ... وشملتني بحبك وكرمك وكان لك علي من الجمائل والفضائل ... جدي الغالي. ( علي)
- ❖ إلى من لن أستطيع أن أكتب لها أكثر من عدد قطرات مياة بحار الأرض جميعا ، إلى الحنونة دائما ، إلى شمسي وقمري ، إلى اغلي كواكب الدنيا، إلى منارة الحب في كل أيام السنة ، إلى بهجة الفصول الأربعة ، إلى نواره الدنيا بكل متاهاتها الممقنة .... جدتي الحنونة (عاشورة).
- ❖ إلى كل أصدقائي وأحبائي وكل من أحببتهم بصدق وإخلاص ( عماد، رائد، طارق، بشير، ماكس، آدم، نسيم، لزهاري، زبالاوي أمين.

# شكر وتقدير :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز عملنا ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان في ذلك و نشكره على توفيقه لنا فهو الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل .

بعد شكر الله عز وجل، المتفضل بجليل النعم وعظيم الجزاء، يجدر بي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل الذي يعجز اللسان والقلم عن رده إلى الأستاذ المشرفة مزيو ألفة، بتفانيها في عملها وتواضعها والتي لم تتردد في لحظة عن تقديم النصائح والتوجيهات، والتي علمتنا أن التفوق الحقيقي ليست علامة يمنحها الأستاذ لطالب بل يتمثل في مقدرتنا على البحث وانتزاع العلم بالقوة فلكي مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر لكل من سناء ، نور ، رائد ، عماد ، صار خديجة ، شهناز...

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

وهذا ليس سوى اعترافا بجميل صنيعهم وحسن رعايتهم  
شكرا لكم جميعا .

مردف أحمد

## الملخص

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

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في الأطباء والمرضى ومساعدي التمريض بالمؤسسة، وقد قام الطالب باختبار 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 من بينها : مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية على تحسين فعالية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان -بسكرة - أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين محل الدراسة " القيادة الاستراتيجية" و " فعالية فريق العمل " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.494)، فيما فسر متغير القيادة الاستراتيجية (22.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فعالية فريق العمل بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  .

وقد تم تقديم العديد من الاقتراحات أهمها : 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 تستثمر بشكل مستمر في تحسين فعالية فريق العمل، يجب على المؤسسة زيادة الاعتماد على مبدأ المشاركة التي تهدف إلى تحسين مردود الأفراد خصوصا والفريق عموما

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

الدكتور سعدان -بسكرة

## 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 ( $0.05 = \alpha$ ) 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  $R^2$ .

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

	الإهداء
	شكر وعرافان
	ملخص بالعربية
	ملخص بالانجليزية
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
أ- و	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: القيادة الإستراتيجية</b>	
09	تمهيد .....
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.....
10	المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية.....
10	أولاً: تعريف القيادة الإدارية.....
11	ثانياً: التمييز بين القيادة والمفاهيم المشابهة.....
12	المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.....
12	أولاً:عناصر القيادة.....
13	ثانياً: أهمية القيادة.....
14	المطلب الثالث: أنماط القيادة.....

14	أولاً: وفق مصدر السلطة.....
14	ثانياً: وفق سلوك القائد.....
16	المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية.....
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.....
19	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.....
19	أولاً: مفهوم الإستراتيجية.....
20	ثانياً: تعريف القيادة الإستراتيجية.....
21	ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية.....
22	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.....
23	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإستراتيجية.....
25	المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي.....
25	المطلب الأول: مفهوم القائد الاستراتيجي.....
27	المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي.....
27	المطلب الثالث: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.....
29	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: فعالية فريق العمل</b>	
31	تمهيد.....

32	المبحث الأول: ماهية فريق العمل.....
32	المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.....
32	أولاً: تعريف الجماعة.....
33	ثانياً: تعريف فريق العمل.....
34	المطلب الثاني: أهمية وفوائد فريق العمل.....
34	أولاً: أهمية فريق العمل.....
34	ثانياً: فوائد فريق العمل.....
35	المطلب الثالث: أنواع فرق العمل.....
38	المبحث الثاني: أساسيات حول فريق العمل.....
38	المطلب الأول: بناء فريق العمل.....
40	المطلب الثاني: مميزات وعيوب فريق العمل.....
41	المطلب الثالث: معوقات التي تواجه فريق العمل.....
42	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل.....
42	المطلب الأول: صفات فريق العمل الفعال.....
43	المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية فريق العمل.....
43	أولاً: دور القيادة الإستراتيجية بفريق العمل.....
44	ثانياً: مسؤوليات قائد الفريق.....
46	خلاصة الفصل الثاني .....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان - بسكرة

48	تمهيد .....
49	المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة.....
49	المطلب الأول: نشأة وتعايف المستشفى الدكتور سعدان.....
49	المطلب الثاني: مهام مستشفى الدكتور سعدان.....
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان.....
57	المبحث الثاني: الاطار المنهجي والدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: متغيرات الدراسة.....
60	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والاحصاءات الوصفية
62	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة البحث .....
62	المطلب الأول: النتائج المتعلقة باجابات مبحوثي عينة البحث حول القيادة الاستراتيجية
65	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باجابات مبحوثي عينة البحث حول فعالية فريق العمل.....
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث .....
70	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات .....
71	الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية
71	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الأولى
72	الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثانية
74	خلاصة الفصل الثالث .....

76	الخاتمة .....
81	قائمة الأشكال والجداول .....
84	قائمة المراجع .....
89	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة المستخدم لإبراز وتوضيح العلاقة بين المتغيرين (الأبعاد)	01
	أنواع فرق العمل	02
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان	03
	المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة	04
	لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة	05

### قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
	التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية	01
	الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	02
	مراحل تكوين فرق العمل حسب هاكمان	03
	عدد العمال حسب الفئات لسنة 2015	04
	مقياس ليكارت الحماسي	05
	ثبات الاستبيان "محور القيادة الإستراتيجية"	06
	اختبار معامل ثبات الاستبيان "محور فعالية فريق العمل"	07
	اختبار معامل ثبات الاستبيان - لكل عبارات القياس -	08
	الخصائص العامة لعينة الدراسة	09
	عبارات القيادة الإستراتيجية	10
	عبارات سلوك التعاون	11
	عبارات سلوك المشاركة	12
	ملخص نتائج التحليل لفعالية فريق العمل	13

## قائمة الأشكال والجداول

	اختبار التوزيع الطبيعي	14
	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة	16
	اختبار دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون من خلال الانحدار الخطي البسيط	17
	اختبار دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشارك من خلال الانحدار الخطي البسيط	18

## مقدمة عامة:

تعيش اليوم مختلف المنظمات في جو اقتصادي جديد يوصف بأنه اقتصاد اللامادي الذي يعتبر فيه المورد البشري الركيزة الأساسية والمصدر المهم للميزة التنافسية للمنظمات الباحثة عن التميز والتفرد خاصة في ظل التحولات والتطورات الواسعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي تفرض على المنظمات العديد من التحديات المحلية والعالمية. فمن الصفات الأساسية للموارد البشرية أنها لا تملك وتزيد مهاراتها وتتطور بالاستعمال والتجربة من خلال الاحتكاك بالواقع مما يجعلها مصدر غير فاني للقيمة على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تملك مع مرور الزمن مما جعلها الأصل الأكثر تميزا في تحقيق التقدم والرقى. هذا ما دفع المنظمات لاكتساب أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية ذات المهارات العالية التي يتوقف على قدرتها التنافس حول الفرص المستقبلية التي لا يمكن كشفها واستغلالها إلا من خلال امتلاك موارد بشرية مميزة، والعمل على حسن تسييرها واستثمارها استثمارا أمثل. ومن أجل مواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص وتحسين فاعلية هذا المورد فإن تطبيق قيادة استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها في بناء وتنمية قدرتها على التعامل المبكر مع التغيرات والاستعداد للتكيف معها، وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الموارد البشرية الفنية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة فرص أفضل لتحسين أدائها بما يتناسب مع قدراتها.

وتؤكد الكتابات الإدارية القديمة منها والحديثة، أن منظمات عديدة مع بدايتها المتواضعة من حيث الإمكانيات والموارد حققت نجاحا ونمو متميزا دون وفرة مالية ومادية وذلك بفضل التفوق القيادي، كما تؤكد أن الغالب من النجاحات سواء في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو الثقافي أو العسكري، جميعها ترجع إلى التفوق الإداري والتميز القيادي قبل أن تكون وفرة في الإمكانيات والموارد. ويدعم هذا التفسير تلك الحالات من المنظمات بل والدول التي تغير حالها من عشر إلى نمو ونجاح، وحالات أخرى تغير حالها من نجاح وريادة إلى انكماش وتدهور... كل ذلك مع تغير المديرين والقيادات. فالقيادة تعتبر محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المنظمي، لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي الذي زادت الحاجة فيه إلى وجود القيادة الحكيمة والقادة من ذوي المهارات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها. فقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية 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 استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الإستراتيجية وبدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب

للمنظمة، ثم توجيه طاقات الأفراد والموارد البشرية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالي: ما هو دور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل؟

تساؤلات الدراسة:

يندرج تحت إشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

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

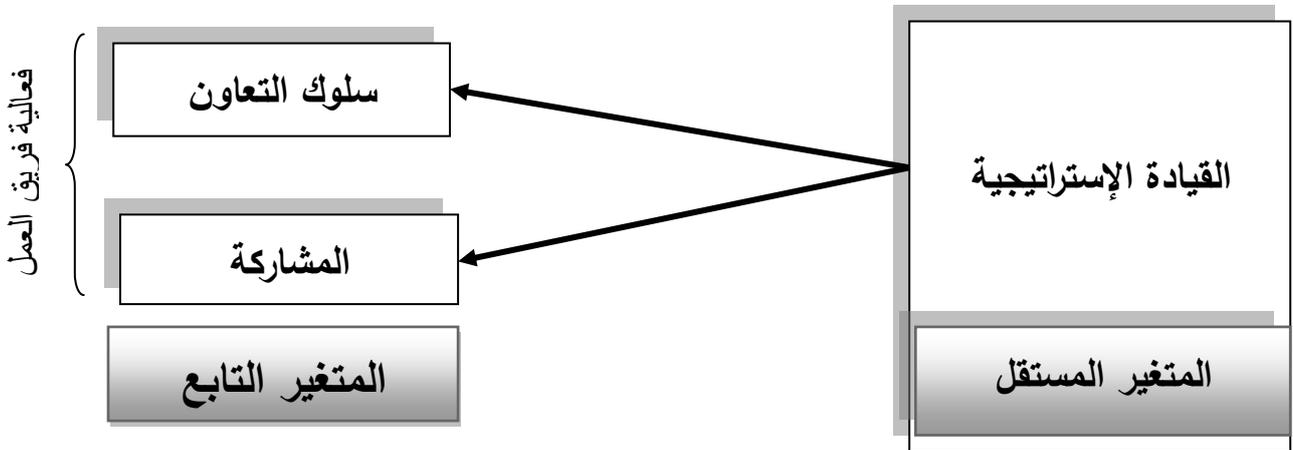
فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يتطلب ذلك توضيح الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي:

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

متغيرات ونموذج البحث:

الشكل (1): نموذج الدراسة



أهداف البحث:

- إبراز أهمية التنظيم بأسلوب فرق العمل بالنسبة للمنظمات.
- إعطاء فكرة واضحة وشاملة لمفهوم القيادة الإستراتيجية.
- إعطاء فكرة واضحة وشاملة لمفهوم فريق العمل.
- التعرف على فعالية فريق العمل.

### أهمية البحث:

- تتجلى أهمية البحث من خلال تركيزه على موضوع حيوي وحديث يدخل ضمن فلسفة الأعمال الجديدة التي تسعى إلى التطوير المستمر لمهارات الأفراد ويمكن تبيان أهمية البحث في جملة من النقاط:
- تنبع أهمية البحث في كونه بحث تناول أحد الجوانب الأساسية لنجاح الأعمال و هي القيادة الاستراتيجية.
  - التعرف على كيفية بناء فرق العمل.
  - دراسة الموضوع في مجال يعد مهما جدا وهو فريق العمل.

### منهج الدراسة:

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

### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، جاء الفصل الأول تحت عنوان القيادة الإستراتيجية حيث قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية والمبحث الثاني مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى القائد الإستراتيجي. أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان فعالية فريق العمل وقمنا بتقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث تم طرح في المبحث الأول مفاهيم عامة حول فريق العمل والمبحث الثاني تم التطرق فيه إلى بناء وتشكيل فريق العمل، والمبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل، أما الفصل الثالث والأخير فخصص لدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان وتضمن هذا الفصل بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة (منهج وأداة الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته...)، أما المبحث الثالث فتم فيه عرض نتائج البحث وتحليلها.

### تمهيد:

تعد القيادة محورا مهما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيرا كبيرا في جل مناحي العمل التنظيمي، لاسيما في الآونة الأخيرة الذي زادت الحاجة فيها إلى وجود قيادة حكيمة وقادة ذوي مهارات وقدرات يتبنون الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة المستمرة للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، فالقيادة تسعى لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم ورقابة أدائهم لمهامهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو 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 التفاوض والتنسيق بين أطرافه المتعددة، وكان ذلك بفعل العديد من العوامل منها: سرعة التغيير، زيادة حالة عدم التأكد... الأمر الذي استدعى الاهتمام أكثر بالقيادة الاستراتيجية وبدور القائد الاستراتيجي باعتباره الأكثر قدرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملات المنظمة مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية ذات المخاطرة العالية، وكذا تصور المستقبل المرغوب للمنظمة، ثم توجيه التدفق الداخلي لمسارات الأعمال وتأثيرات الأحداث الخارجية باتجاه الهدف والرؤية المقصودة. وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث 1:** مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.

**المبحث 2:** مفاهيم أساسية حول القيادة الاستراتيجية.

**المبحث 3:** القائد الاستراتيجي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد اهتم به علماء النفس الاجتماعي باعتباره محورا أساسيا من محاور سلوك الجماعة واهتم به علماء الاجتماع باعتباره ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملا من عوامل تماسكه ونتيجة لتعدد المهتمين بهذا الموضوع واختلاف الرؤى حوله فإنه من الصعب تحديد مفهوم موحد له، إلا أنه يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، مما يسبب غموضا ولبسا في مفهومها. وبناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مايلي: مفهوم القيادة الإدارية، والتميز بينها وبين المفاهيم المشابهة لها، وعناصر القيادة وأهميتها، وأنماط القيادة ونظرياتها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

تطرق العديد من العلماء والقادة العسكريين وغيرهم إلى مفهوم القيادة، مما أدى إلى اختلاف الرؤى حول القيادة الإدارية وساهم في رسم أوجه متعددة للقيادة. وأصبح من الصعب تحديد مفهوم معين لها. وفيما يلي سنتطرق إلى هذا المفهوم ونتناول أكثر التعاريف وضوحا واتفاقا لدى مجمل الباحثين.

### أولا: تعريف القيادة الإدارية.

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى مصطلح القيادة نجد أن كلمة القيادة من الفعل اليوناني (arbein) بمعنى "يبدأ" و "يقود" أو "يحكم" ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere) بمعنى "يحرك" و "يقود".<sup>1</sup> ويقال قاد يقود، قاد الدابة أي مشى أمامها آخذا بمقودها وهو نقيض "ساق" ساق، يسوق، سوقا ساق الدابة أي حثها من خلفها على السير. وفي التنزيل الكريم "ونسوق المجرمين إلى جهنم وردا" سورة مريم الآية (86). ويقود (lead) في اللغة الإنجليزية تعني أن تكون في المقدمة، والقائد هو الشخص الذي يدير ويوجه الآخرين، فمكان القائد دائما في المقدمة والصدارة كالدليل والمرشد والقودة.<sup>2</sup> أما اصطلاحا للقيادة عدة تعاريف فقد عرفت على أنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المؤسسات، قسنطينة، 2012، ص 31-32.

<sup>2</sup> كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2015، ص 3.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 18.

وتعرف أيضا بأنها "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".<sup>1</sup>  
وتعرف كذلك "هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".

"هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة".  
ونلاحظ في التعاريف السابقة أنها كلها اشتركت في أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف أيضا أنها "القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين ليتبعوا رئيسهم عن رضا وقناعة أو باستعمال السلطة الرسمية لدى الضرورة".<sup>2</sup>

### ثانيا : التمييز بين القيادة والمفاهيم المتشابهة:

سننطلق إلى:

**1. القيادة والإدارة:** لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل أن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وفي المقابل هل جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين؟ ولأنه إلى حد الآن لا أحد قدم توضيحا أو دليلا منطقيا على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، لذا كما يقول روبنز وكولتر coulter فإن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة. إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين. ولعل مما يزيد من صعوبة التمييز بين القيادة والإدارة قوة تأثير الشخصية أو الرؤية التي تمارسها القيادة وتميزها عن الإدارة، تقوم الإدارة في بعض الأحيان من ممارسة نفس التأثير بالاعتماد على السلطة الإدارية أو قوة العائد أو بقوة الردع أو إيقاع العقاب أو بالقوة الخيرية عند تولي المهني مركزا إداريا.

ولابد من أجل 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 وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري.<sup>3</sup>

**2. الفرق بين القيادة والرئاسة:** أورد العديد من الباحثين الإداريين مجموعة من السمات والمميزات لكل من الرئاسة والقيادة التي تظهر الفرق بين المفهومين، وتتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية للنشر، الاسكندرية، 2007، ص 426.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2015، ص 32.

<sup>4</sup> نورة بن عطية بن راشد الزهراني، علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429هـ، ص 17.

- تقوم الرئاسة نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة شخص في تحقيق أهداف الجماعة كما في القيادة.
- يتم تحديد الأهداف في الرئاسة طبقا لمصالح الرئيس، بينما تحدد الأهداف في القيادة طبقا لمصالح الجماعة.
- تتميز الرئاسة بقلة 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 مستمدة من خارج الجماعة ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعون حيث أنهم يقبلون سلطة الرئيس لأنه مفروض عليهم بسلطة المركز والقانون أو النظام الهيكلي للمنظمة.

**3. الفرق بين القيادة والزعامة:** تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهداف خاصة.

من خلال هذا التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتمادا على التأثير الشخصي وقدرته على إقناعهم بتنفيذ ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق والمبرر لذلك.<sup>1</sup>

أي أن الزعيم لا يسعى فقط لتحقيق أهداف الجماعة بل كذلك يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال الجماعة بينما القيادة تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة. ويحظى الزعيم بولاء عالي وإتباع لكل ما يراه ويلقى قبول تام لجميع أفكاره.

**المطلب الثاني: عناصر القيادة وأهميتها.**

**أولا: عناصر القيادة.**

للقيادة دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في الجماعة وفي حدود موقف معين وهناك أربعة عناصر تعتمد عليها القيادة وهي ( القائد، الموقف، التابعون، الهدف المشترك) ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

**1. القائد:** هناك نوعين من القادة، قادة طبيعيين وقادة إداريون.

<sup>1</sup> سمير صالح، أسلوب القيادة الادارية وأثرها على فعالية الانتاجية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 20.

فهناك قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون. مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكاريزما الخاصة بهم، وهنالك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم والتدريب وهم القادة الإداريون مثل مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

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

3. **التابعون:** لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون جماعة ولا قائد بدون أتباع، ومن المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف الإداري وكلما كان التابعون متكفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن ورضا التابعين ومنها:<sup>1</sup>

- إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه.
- 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 إتمام هذه العملية.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقسّم العدل بينها، وقد أمر رسول الله عليه الصلاة والسلام بتعين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داود، وقال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ونظراً للأهمية البالغة للقيادة قال القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقودهم أرنب".<sup>3</sup> لذلك تعد القيادة عملية يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري وعليه تكمن أهمية القيادة في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نواف بن سفر مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429هـ، ص 17-18.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 94.

<sup>3</sup> بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 52-53.

<sup>4</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص 22.

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة والمنظمة.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال تحفيزهم والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل جيدة تستطيع المنظمة من خلالها الاستفادة من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين.
- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.

### المطلب الثالث: أنماط القيادة.

أولاً: وفق مصدر السلطة: وفقاً لهذا المعيار هناك تصنيفين: <sup>1</sup>

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

### 2 - القيادة الغير الرسمية :

وهي نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله مقبول ويؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم وتظهر هذه القيادة أساساً داخل المنظمات غير الرسمية وتتمارس نشاطها في إطاره فهي تتكون داخل مجموعات التنظيم غير الرسمي.

### ثانياً: وفق سلوك القائد.

**أ. القيادة الديمقراطية:** تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات والصلاحيات من القائد لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جمعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ

<sup>1</sup> مهندس عزب محمد عزب، القيادة الفعالة لفريق العمل، دار الكتب العلمية للنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص 10.

السليم لارتباطهم به. كما يقوم النمط الديمقراطي في القيادة على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع والافتناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو رهبة، مع تشجيع القائد العاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم.<sup>1</sup>

ب. القيادة الأوتوقراطية: حيث يقوم هذا الأسلوب على أن القائد هو الذي يتخذ كل القرارات الهامة والمرؤوسين يقبلونها دون مناقشة ويقبلون أفكاره وآراءه وأهدافه ويتبعون إجراءاته بصرامة ونادرا ما يتشاور معهم يعرف ماذا يريد ويعمل لانجازه، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.<sup>2</sup> ومن أشكالها نورد مايلي:

### 1. القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:

يتميز هذا النمط بنظرته للإنسان كآلة عمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض 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 أنهم لا يعرفون شيئا ويقوم بالرقابة اللصيقة وتتبع سلوك الأتباع حتى لا يقعوا في الأخطاء ويعتمد على التهديد دون المبالاة بالجانب الاجتماعي للبشر.

### 2. القيادة الأوتوقراطية الخيرية ( الصالحة):

يتصف هذا النمط بأن القائد يثق في نفسه وأسلوب عمله ويركز اهتمامه على تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما يعتمد أسلوب الإقناع في تعامله مع أتباعه، إضافة إلى تميزه بالطيبة إلا أنه يلجأ إلى القسوة عندما يشعر بأن العاملين لم يؤديوا عملهم كما هو مطلوب.

### 3- نمط القيادة الأوتوقراطية المناورة:

يقترّب هذا النمط من النمط الديمقراطي حيث يتسم التعامل بين القائد والمرؤوسين بالمرونة واللباقة فيعتمد هذا النمط على إخبار العاملين بما توصل إليه القائد ويأخذ موافقتهم دون السماح لهم بالمناقشة، كما أنه يعمل على إيهامهم بدورهم في صنع القرار.

<sup>1</sup> عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، عمان، دار إثراء للنشر، ط1، 2011، ص 71-72.

<sup>2</sup> علاء سيد قنديل، مرجع سابق، 2010، ص 38.

### ج. القيادة الحرة :

تسمى أيضا بالقيادة المتساهلة تكون القيادة هنا كأنها غير موجودة فالقائد يترك حرية التصرف لمؤوسيه دون التدخل في الشؤون المتعلقة بتحديد أهدافهم ووضعها فعمله يقتصر على إيصال المعلومات وترك حرية التصرف في العمل بدون أي تدخل.<sup>1</sup>  
وتتميز بما يلي :<sup>2</sup>

- القائد محايد ولا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويتحرى الحرية للأفراد والجماعة.
  - يسود المناخ والسلوك الاجتماعي حرية مطلقة وكاملة للمؤوسين في إطار إنجاز الأهداف.
- المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية.**

#### 1. نظرية السمات:

توضح هذه النظرية أن القيادة تولد مع الشخص وتحمل خاصية الوراثة فالملوك يرثون عادة من سلالة الملوك وكذلك الخلفاء وأصحاب الشركات الضخمة والبنوك. تؤكد هذه النظرية أن للقائد صفات شخصية مثل الذكاء، الشجاعة، الجرأة، القدرة على التوجيه وكذا الخصائص الجسمية.

وهي أقدم المداخل التي درست وفسرت حقيقة نشأة القيادة، وأهم تلك النظريات:

**نظرية الرجل العظيم:** إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على ذلك ولقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

1. نظرية الأمير.

2. نظرية البطل.

3. نظرية الرجل المتميز.

ويعتبر فرنسيس جالتون من أهم الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من الحسابات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة. وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة وعلى أساس السمات الوراثية ابتداءا من وودز في عام 1913 وانتهاءا بجينينز Jennings في عام 1960، فقد قام بعمل مسح

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الانجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2012، ص 158.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 180.

وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير ثم نموذج البطل كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له أما وودز فقد قام بدراسة عن الظروف القيادية لأربعة عشر أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية.

ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.<sup>1</sup>

## 2. النظرية الموقفية:

إن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والموقف أو الحالة فالقائد الناجح هو الذي يعرف أسلوبه ويكيّفه بما يتلائم مع الجماعة لمعالجة موقف معين.

يرى فدلر 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 القيادي أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة. وأن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية:<sup>2</sup>

1. العلاقة بين القائد والجماعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

2. طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلا.

3. توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويكافئ.

تتماز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع إذ أنه يمكن لأي شخص أن يكون قائدا أي القيادة لا تكون حكرا على فرد أو مجموعة فيمكن لأي فرد تتوفر فيه مهارات لمواجهة موقف معين أن يكون قائدا.

ومن عيوبها المبالغة في الاعتماد على المواقف بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة موقف معين حتى لو كان صدفة فإنه يعتبر قائدا في هذه النظرية. أيضا يكون قائدا في موقف معين عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف ولا يكون قائدا إذا لم تتناسب هذه المهارات والكفايات في موقف آخر.

<sup>1</sup> علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 73-74.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 68-69.

### 3. النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتين هما نظرية السمات ونظرية الموقفية إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:<sup>1</sup>

- 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 للعاملين معه.

<sup>1</sup> علاء محمد السيد قنديل، مرجع سابق، 2010، ص55.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية.

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لوجود التغيير إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة تضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذا التغيير لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل قيادة إستراتيجية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من دفع الجهود وتوجيه الطاقات لإنجاز أفضل مستوى، ولتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المطلب أولا إلى مفهوم الإستراتيجية ثم مفهوم القيادة الإستراتيجية ويليها أهمية القيادة الإستراتيجية.

#### أولا : مفهوم الإستراتيجية:

يعود مفهوم الإستراتيجية إلى الفكر العسكري، وفي الأصل جاءت كلمة strategy من الكلمة الإغريقية strategus التي تعني القائد العسكري أو الجنرال، ولاحقا كانت تعني أحد كبار المسؤولين في الدولة البيزنطية. وذكرها سون تسو الصيني ( القرن السادس قبل الميلاد ) في حديثه عن فن الحرب بأن المهمة الأسمى في الحرب هي مواجهة إستراتيجية العدو، أما الألماني كلاوزيفتزر فيعرف الإستراتيجية أنها "نظرية استخدام المعارك لتحقيق أهداف الحرب" وعرفها البريطاني هارت بأنها "فن استخدام القوات العسكرية لتحقيق هدف السياسة". أما في مجال الإدارة فقد ظهر مفهوم الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية إثر محاولة مبكرة من (نوبمان وجنستين) في مؤلفهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي في الحديث عن العلاقة بين المنظمة والموقف الذي تواجهه يستدعي تحركها، فإذا اتخذت مجموعة من التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية. ويعرف انسوف الإستراتيجية بأنها "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها". وعرفها byars على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقوم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية تشمل عدة مجالات على غرار الميدان العسكري فهي تشمل مجالات عدة مثل عالم الأعمال والمجال الاقتصادي والإدارة والسياسة...، فهي لا تعد حكرا على المجال العسكري فقط.

<sup>1</sup> 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، ص 48-49.

ثانيا : تعريف القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، وتعود الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى أصول عسكرية تماما كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى. وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد kotter mintzberg ، كما أشار كل من nachman shrivastava إلى أن بروز القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات.<sup>1</sup>

وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين.

ونظر ( Crow ) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

ووصفها ( Asx Report, 2002 ) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل.

وربطها كلا من ( Hill & Jones, 2001 ) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.<sup>2</sup>

أورد كل من إيثار عبد الهادي الفيحان وإحسان دهش جلاب في مقالهما "ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية" مجموعة تعاريف للقيادة الإستراتيجية كما يلي:<sup>3</sup>

- عرفها ماجي (Magee) "عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات".

- وربطها كل من هيل وجونس (Hill & Jones) "بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها".

- وعبر عنها كل من فلوي وسامسون (Foley & Samson) "بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى تطلب الأمر".

<sup>1</sup> سلمى حتىه رحيمه، دور المهارات القيادية في التهيؤ لضغوط العمل، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 9، 2012، ص 251.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006، ص 5.4.

<sup>3</sup> معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تنمية الرفاهين، مجلد 33، العدد 105، 2011، ص 112.

- أما بيتي وكينن (Beatty & Quinn) فقد أشارتا إلى أن القيادة الإستراتيجية "تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية". وعموماً يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي توجه بعيد المدى ذو رؤية إستراتيجية واستغلال أمثل للموارد لتحقيق الغايات والأهداف على المدى البعيد وهي القدرة على التوقع والرؤية وإستشراق المستقبل واستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

### ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية:

تتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية في الآتي:<sup>1</sup>

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

- إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل.

- وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج غير عادية في المنظمات، لم يكن من المتصور تحقيقها من خلال الأمور الثلاثة التالية: التغيير والانتقال من حال إلى آخر، الإبداع والابتكار، روح المخاطرة.

- ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى لذلك ينبغي ممارسة الأدوار التقليدية بالموازاة مع الأدوار الإستراتيجية، التي تتطلع إلى الأفق الأفضل ويملك فيها القائد الرؤية كصفة مميزة فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهرها ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع.

- إن القيادة الإستراتيجية في أي منظمة هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقوم وتطوير الأداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية كونها الأعلام بمواطن القوة والضعف في الأداء والمسارات التطويرية المطلوبة.

<sup>1</sup> محمد موسى الزغي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتورا، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص38-39.

- تعمل القيادة الإستراتيجية على التوفيق بين حاجات الأفراد المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم المشاريع الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها.

### المطلب الثاني: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

يكشف hughes / beatty عن فوارق دقيقة تجعل القيادة الإستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً تتمثل فيما يلي:

- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بها، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، 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 مستمد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي نفس الدرجة من الاهتمام للأهداف القريبة والبعيدة، كما قال القائد الياباني مياموتو موساشي: في الإستراتيجية يجب رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها بعيدة، أما في القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى المدى البعيد.
- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن: حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة قد يصل أحياناً إلى تغيير الهياكل التنظيمية للمنظمة، المتعلقة بحقوق وواجبات العمال على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغييرات على هذا المستوى. ومن ناحية أخرى يمكن التمييز بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية بالاعتماد على ثمانية معايير ( المجال، التركيز، التخطيط، القرارات، الثقافة المؤسسية، المنافسة، مرونة العمل، التغيير) كما يلي<sup>1</sup>:

الجدول رقم 1 التمييز بين القيادة التقليدية والإستراتيجية.

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً على الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق رؤية المنظمة رغبة في الوصول بها إلى مستوى أداء متميز من خلال حسن استغلال الفرص الناتجة عن التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي لجعل

<sup>1</sup> علي بن عايض الشهراني، تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في ادارة الازمات: دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 76-77.

المنظمة رائدة في سوقها وقائدة متحركة في محيطها الداخلي.	لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	
اعتماد منطق التفكير الإستراتيجي بوضع مستقبل طموح للمنظمة وقدرة على مواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط استنادا إلى ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية.	التخطيط
اعتماد عملية اتخاذ قرارات قائمة على أساس المهارات والكفاءات لكل أطراف التنظيم وقدرتهم على تصور مستقبل متميز للمنظمة.	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	القرارات
تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدراتها.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليه طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	الثقافة التنظيمية
تميل لعدم الاكتفاء بمصادر التميز التشغيلية (التكلفة، الجودة، والسرعة) ومحاولة إرساء أسس جديدة للتنافسية قائمة على الذكاء، الفطنة والمواثمة (التوفيق بين أهداف ذوي المصالح).	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	المنافسة
تقوم على أساليب عمل فائقة المرونة قائمة على أساس المهارات، والمشاركة وحرية التفكير.	تميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	مرونة العمل
تميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	التغيير

المصدر : علي بن عايض الشهري، تعزيز دور القيادات الاستراتيجية في ادارة الازمات: دراسات تطبيقية على حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاستراتيجية، قسم الدراسات الاستراتيجية، الرياض، 2012، ص 77-78.

### المطلب الثالث : أنماط القيادة الإستراتيجية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنماط القيادة الإستراتيجية ويمكن أن نوردتها كالتالي:

#### أولا: نمط القيادة الإستراتيجية المشاركة.

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة أدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح. وتتميز القيادة الإستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة من خلال المشاركة في صياغة رسالة المنظمة بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافها، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استنادا إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتجنب تشكيل فرق عمل أي تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل

الإستراتيجيات القائمة. كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماننا بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة، ولذلك تسبغ قدرا من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.<sup>1</sup>

### ثانيا: نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية:

وهو نمط محفز فكريا، ويسعى لتحويل المنظمة من حالها الحالي إلى الوضع المنشود، ومن خلال هذا النمط يسعى القائد إلى جعل العاملين يتجاوزون مصالحهم الخاصة، ويرتقون بمستوى المنظمة وتحقيق رؤيتها، وعادة ما يسعى القائد التحويلي إلى إعادة تشكيل المستقبل، وعدم الانقياد للأفكار السائدة، ويتميز القائد التحويلي بأنه صاحب رسالة وصاحب رؤية، ووظيفته نقل الأشخاص من حوله نقلة حضارية، ويدير بالمعاني والقيم.<sup>2</sup>

### ثالثا: نمط القيادة التنفيذية.

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أوليا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافأهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له.

وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للموضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج و المنفذ). ويعزز القادة التنفيذيون تطوير القدرات الضرورية لأداء الفرد لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وغيرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن سعد المريعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012، ص 27.

<sup>2</sup> علي بن عايض الشهراني، مرجع سابق، ص 80-81.

<sup>3</sup> صالح بن سعد المريعي، مرجع سابق، ص 29-30.

### المبحث الثالث: القائد الاستراتيجي.

يعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادا إلى قدراته على تصور المستقبل للمنظمة، وتحديد اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ونموها، والقدرة على التوقع والرؤية والحفاظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، حيث التعامل مع التغيير يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب للتعرف 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<sup>1</sup>

عندما يتم الحديث عن القائد الاستراتيجي لا يعني ذلك الحديث بصفة عامة عن القائد العظيم... الخ الذي يشبه الآلة عند الإغريق والرومان، ولكن القائد الاستراتيجي هو من تتوفر فيه الصفات التالية:<sup>2</sup>

- هو قائد ولذلك يجب أن تتوفر فيه صفات القائد.

- وهو استراتيجي يتميز عن القائد العادي بالإضافة إلى صفته قائد بأنه استراتيجي: بمعنى لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها، ولديه واقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في منظمته، ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا.

ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون ذو فكر استراتيجي ولكن لا يملك صفات القيادة ومهارتها. لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين صفتين: أنه قائدا أولا وأنه استراتيجي ثانيا.

القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة القائد الكاريزمي الملهم القوي المؤثر المخيف، ولكنه قائد رشيد يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

#### المطلب الثاني: ممارسات ووظائف القائد الاستراتيجي.

إن مصطلح ممارسات القائد الاستراتيجي ترجم في عدة أشكال مثل أعمال، مهام، أدوار، مسؤوليات... الخ يتولى القادة الإستراتيجيون المناصب العليا في المنظمات المختلفة، كمدير وحدة أو منظمة، لأنه يناط بهم وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> محمد موسى الزغيبي، مرجع سابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> محمد موسى الزغيبي، نفس المرجع، ص 48.

ويؤدي القائد الاستراتيجي عدة ممارسات، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي):** على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة، وهذا ما يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمرا مهما لتوجيه المنظمة نحو النمو، وتطوير قدراتها ومهارتها، وتحقيق الغايات المرغوبة.

2. **بناء الكفاءات المحورية الديناميكية:** وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل، وتقديم مساهمة قيمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير المنظمة للكفاءات وتجديدها، بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة، بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية أو بناء ميزة جديدة.

3. **الاهتمام بالرأس المال البشري وتفعيله:** ويقصد بذلك أنه على القائد الاستراتيجي أن يحافظ على أهم مواهب الموظفين المتوفرة والعمل بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين والموظفين من خلال الدورات التدريبية ومكافئة المهارات المتطورة، والاستغلال الأمثل للمهارات.

4. **الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة:** على القائد الاستراتيجي الحفاظ على تفوق المنظمة في الجانب التكنولوجي وذلك بالعمل على تطوير التكنولوجيا وكذا تبني تكنولوجيا جديدة.

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

6. **بناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها.**

7. **إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:** يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الاستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما الرقابة المالية: وهي تساعد المؤسسة على إدارة رأس مالها المالي والتحكم في ممارساتها، والنوع الثاني فهي الرقابة الإستراتيجية فهي تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، بالتالي فإن القائد الفعال هو الذي يوازي بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أظني جوهرية، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 27-28.

<sup>2</sup> موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 303.

8. الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يركز القائد الاستراتيجي على الصدق والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وتطبيقها، فهذه الأخلاق لا بد أن ترسخ عند المدراء والموظفين في كل المنظمة.<sup>1</sup>

ويرى فاديم كوتينيكوف أن وظائف القائد الاستراتيجي تتمثل في:

1. الرؤية الإستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
2. التفكير الاستراتيجي ووضع التخطيط لوضع إستراتيجية المنظمة وسياساتها.
3. التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
4. الرفع في الروح المعنوية.
6. 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 الإستراتيجي، فيذكر كيسي أن كويتز يميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق اهتمامهم بعامل الزمن، نوع القضايا التي يهتمون بها، ونمط التفكير المعتمد في منظماتهم...، وذلك كما يلي: 2

- دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- إن دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القادة التقليدي.
- دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

### الجدول رقم 2: الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي.

القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السيطرة	يعمل على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> محمد موسى الزغبى، مرجع سابق، ص 42-44.

يطور الخطط والجداول المفصلة	يطور الرؤى والإستراتيجيات ويفوض الآخريين بالتخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يحث الرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
يستخدم سلطته الوظيفية والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه أهدافها
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع بدائل مختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
ينفذ خطط المنظمة	العقل المدبر للمنظمة
الاهتمام بالوسائل	الاهتمام بالأهداف
يوظف الروتين والخبرات السابقة في قراراته	يوظف الإبداع والاجتهاد والحماس في قراراته الإستراتيجية

المصدر: محمد موسى الزغي، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتورا، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص 45.

### خلاصة الفصل:

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

تمهيد:

يعد مفهوم فريق العمل من الأساليب المهمة في تنظيم المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها للأهداف استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي في السلوك وكذلك يعد مدخلا حديثا ومتطورا في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتبة 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 كثيرة على الفرد والجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: ماهية عامة حول فريق العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول فريق العمل.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية فريق العمل.

## المبحث الأول: ماهية فريق العمل.

ظهر مفهوم فرق العمل في أواخر السبعينات من القرن الماضي وارتبطت بعملية تطوير المنتج. ولقد ساهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. وفيما يلي سيتم توضيح ماهية فريق العمل وأهميته وأنواع فرق العمل.

### المطلب الأول: مفهوم فريق العمل.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم فريق العمل ومن المفيد أن نتطرق إلى مفهوم الجماعة أولاً.

#### أولاً: تعريف الجماعة.

**تعريف الجماعة:** يعرف علماء الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً "هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة صريحة. ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذا الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشعباً لبعض حاجات كل منهم".<sup>2</sup>

وتعرف كذلك بأنها "اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح ويكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل للعمل على الوصول إلى أهداف محددة".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جماعة العمل تتمثل في نسق اجتماعي ومجموعة من العلاقات الصريحة يسعى أفرادها على تحقيق أهدافهم المشتركة وأهدافهم الشخصية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 279.

<sup>2</sup> أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل واثرها على الانتاجية في قطاع التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الادارة العامة، 1431 هـ، ص 13.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 219.

### ثانيا: تعريف فريق العمل.

تعرف جيسكا وجيفري فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد.

ويرى بريل Brill فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد كل منهم لديه مهارة وخبرة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من فريق العمل. كذلك تعرف ديورا ماكين Deborah Mackin فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لديهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملزمون بتحقيقه.

ويرى رونالدو والتون Ronaldo Walton أن فريق العمل ليس جماعة نمو وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو إنجاز مهمة معينة.<sup>1</sup>

وتم تعريف فريق العمل أيضا "أنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك، ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معا، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عال من الكفاية".<sup>2</sup> وقد أشار هذا التعريف إلى مبدأ أساسي وهو التعاون في فريق العمل.

ويعرف ناصر العديلي فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة. وتؤكد سامية فتحي عفيفي بأن فرق العمل هي مجموعات أو كوادر معدة إعدادا مهاريا للقيام بالمهام التي تتطلبها مقتضيات العمل.

ويرى أحمد سيد 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 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.

<sup>2</sup> موسى احمد السعودي، أثر تمكين فريق العمل في تعزيز أداءها بالمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية، المجلد 9، العدد 1، الأردن، 2013، ص64.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 40-41.

## المطلب الثاني: أهمية وفوائد فريق العمل.

### أولاً: أهمية فريق العمل.

يعد الاهتمام بفريق العمل من المهام التنظيمية الأساسية، وتنبثق أهمية فرق العمل في المنظمات الإدارية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل. ونظراً لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، فإن الأسلوب الفردي في مواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً. وفي ضوء النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وتأثيراته العالمية، حيث تعتمد ثقافة فرق العمل، فقد عدلت المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة من ثقافتها للميل نحو تشجيع فريق العمل والتعاون بغية تعزيز المبادرات الإبداعية لدى العاملين، وتبسيط الإجراءات، واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لإيجاد أساليب ذات أوجه مختلفة لحل المشكلات الإدارية وإيجاد حلول لمواضيع خارج السيطرة كاستغلال فرص المحيط، أو التفكير الحديث بتحويل التهديدات إلى فرص ومواكبة التغيرات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

وتتجسد أيضاً أهمية فرق العمل في تجميعه للمورد البشري الذي لا غنى عنه في مجالات متعددة منها: حل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين.<sup>2</sup>

### ثانياً: فوائد فريق العمل.

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

**نقل المعلومات والمعرفة:** يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بجرية تامة ودون عرقلة، حيث تتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وبكل الاتجاهات.

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

<sup>1</sup> سامر عبد المجيد البشابشة، محمد احمد الحارشة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أترخصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ

القرارات، مجلة دمشق، المجلد 22، العدد 2، جامعة مؤتة، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة،الأردن، 2006، ص 52.

<sup>2</sup> ليث سعد الله الحسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، جامعة

الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، 2009، ص 192.

**اتخاذ القرارات:** وهنا يتم اتخاذ القرارات جيدة في مختلف الحالات نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتوافرة لدى الفريق، حيث تتوافر 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 مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع فرق العمل.

تنوعت وجهات النظر حول أنواع فريق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام أو الوظائف التي يؤديها وهناك من يصنفها على أساس التفاعل من عدمه. وستتطرق فيما يلي إلى أهم أنواع فريق العمل:

#### 1. فرق العمل المدارة ذاتياً: تعمل فرق العمل المدارة ذاتياً على التخطيط، والتنظيم، والتأثير والمراقبة على حالة

العمل الخاصة بما مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة، والمدربين بشكل جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض الأنشطة المحددة سلفاً. فرق العمل المدارة ذاتياً تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشاكل اليومية ولديها القدرة على الوصول إلى المعلومات التي تسمح لها بالتخطيط والرقابة، وتحسين عملياتها.<sup>2</sup>

#### 2. الفرق المتعددة الوظائف: عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت

ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى.<sup>3</sup> وغالباً ما تستعمل فرق العمل متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.

ويرى أن كثير من المنظمات تسعى إلى تسطيح هيكلها التنظيمية لتكون أكثر مرونة، وهذا ما يتم من خلال اعتمادها على فرق العمل متعددة الوظائف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص 135-136.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص 39-40.

<sup>3</sup> أم الخير بنت ابراهيم احمد عبده، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 41.

3. فرق عمل الإدارة العليا: يتم تشكيل هذا الفريق من المديرين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وباستمرارته لعدم ارتباطه بمشروع أو مشكلة معينة.<sup>1</sup> وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفريق على فاعلية المؤسسة نظرا الى أن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المنوطة بهذه الفريق:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المنظمة والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات وحدات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.<sup>2</sup>

4. فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية، ويكون القائد معنا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح. وينشأ هذا النوع غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيتها بالثبات.

5. فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس بسلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.<sup>3</sup>

6. فرق حل المشكلات: يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته إلى مشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

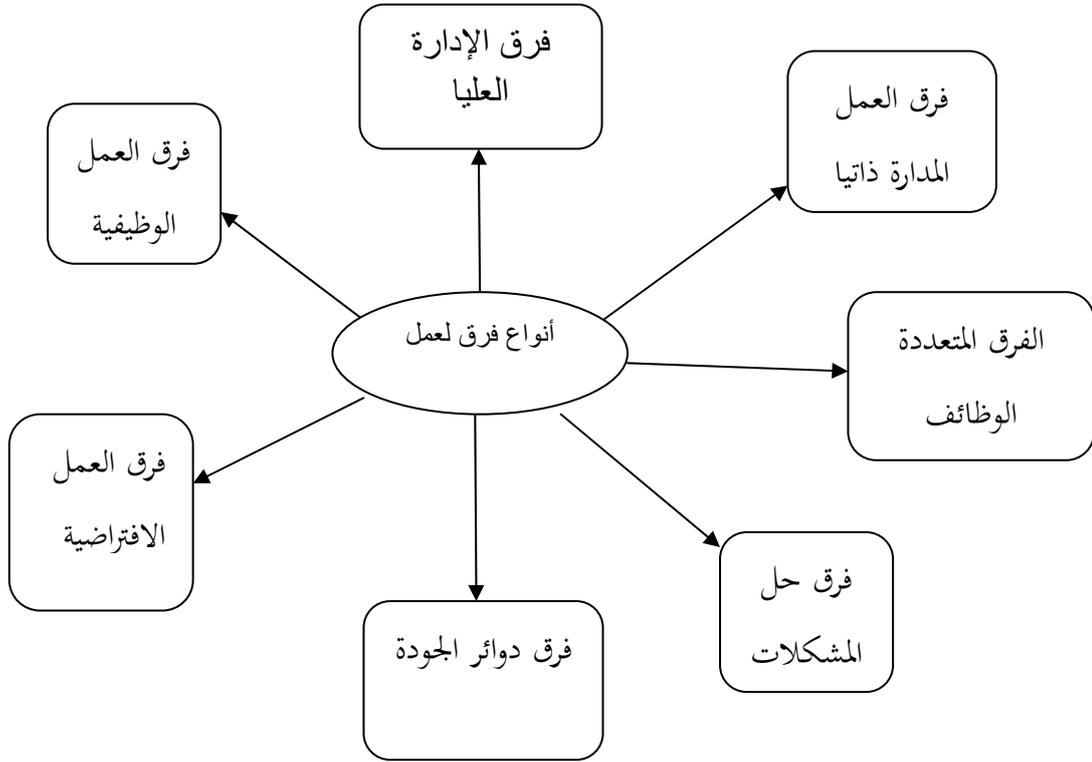
<sup>2</sup> احمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010، ص 24-25.

<sup>3</sup> احمد محمد خميس السديري، مرجع سابق، ص 25.

الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل برغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج.<sup>1</sup>

7. فرق العمل الافتراضية: وهي من الفرق المدارة ذاتيا والتي نجحت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في المنظمات، وأخذت تعكس ممارساتها في القرن الواحد والعشرين، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي 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 الانترنت.<sup>2</sup>

الشكل 2: أنواع فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وغلاقتها بأداء العاملين للأجهزة الأمنية، أطروحة دكتورا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1429هـ، ص 23.

## المبحث الثاني: أساسيات حول فريق العمل.

سنتطرق في هذا المبحث إلى بناء فريق العمل ومميزات وعيوب العمل بأسلوب فريق العمل وجملة من المعوقات التي تقف 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، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

### أولاً: التشكيل.

يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسومية، وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد فريق العمل التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

### ثانياً: 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 فرعية، وعدم اكتمال الإدراك بالهدف والدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد، ومن هنا ينصح قائد الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

### ثالثاً: مرحلة التعاون.

يبدأ الأفراد في هذه المرحلة بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري، مرجع سابق، ص 15 - 16.

يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

رابعاً: مرحلة الأداء.

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

و قد اقترح هاكمان نموذجاً لبناء وتصميم فرق عمل ناجحة وفعالة، ووفق هاكمان فإن عملية بناء فرق العمل تمر بأربع مراحل موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3: مراحل تكوين فرق العمل حسب هاكمان

العمل التمهيدي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأعمال المطلوب إنجازها</li> <li>- تحديد ما إذا كان ضرورياً تكوين فريق لإنجاز هذه الأعمال</li> <li>- تحديد السلطات التي سيتمتع بها الفريق حالة تكوينه</li> <li>- تحديد أهداف الفريق</li> </ul>
إيجاد الظروف المناسبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير كافة الموارد والمعدات المطلوبة لأداء العمل</li> <li>- التأكد من أن الفريق يشمل كل الأفراد اللازمين لأداء العمل بكفاءة</li> </ul>
بناء وتكوين الفريق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الحدود اللازمة ( أي من هم الأعضاء في الفريق ومن ليسوا أعضاء فيه)</li> <li>- توزيع المهام على أعضاء الفريق بشكل منطقي وعادل</li> </ul>
توفير المساعدة والدعم المستمر للفريق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدخل كلما لزم الأمر لإزالة أي مشاكل عارضة تواجه الفريق</li> <li>- تجديد مواد ومعدات الفريق باستمرار ورفع من كفاءتها</li> <li>- استبدال الأعضاء الذين يتكون الفريق بأعضاء جدد</li> </ul>

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 294.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية.

### 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 الجودة.

وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب.

ويمكن ذكر أهم مزايا تكوين فريق العمل داخل المنظمات كما يلي:<sup>1</sup>

- 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 جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين في المنظمة.

- تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.

- تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.

- تحسين المركز التنافسي للمنظمة.

- تحسين خطط المنظمة.

- تقليل التكاليف.

كما أن لفريق العمل مميزات، إلا أنها أحيانا لها عيوب نذكر أبرزها كالتالي:<sup>2</sup>

- قد تحتاج وقتا حتى يتحقق منها نتائج ملموسة.
- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.
- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

<sup>1</sup> حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فريق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2013، ص 35.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 48.

### المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه فريق العمل.

يواجه فريق العمل مشكلات ومعوقات تحد من كفاءة العمل وفعاليتيه، وهذه المشكلات لا بد من معرفتها وتحديد لها للعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، وتمثل هذه المعوقات في:

1. رفض 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 ويندمجوا فيها، وهنا حدد edgar schein الأشكال السلوكية للعضو الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل الفريق لفترة محددة، وهذه الأشكال هي:<sup>1</sup>

سلوك المحارب العنيد: حيث تظهر أنماط عدوانية على سلوك هذا العضو ويحاول رفض السلطة والأوامر رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الفريق.

سلوك الصديق المتعاون: ويحاول العضو إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر وللسلطة رغبة منه في تحقيق الأمان والشعور بقبول الفريق له.

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

3. عدم وضوح الأدوار المنوطة بالأفراد: فأحيانا عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعرقل عمل الفريق، فأحيانا كثيرة 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 دليلا على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح الشخصية.

5. مقاومة بعض الوحدات التنظيمية: أحيانا يترتب على دخول الفرد في فريق العمل وانسجامة مع أعضائه واستجابته لتعليمات الفريق أن يتنصل الأفراد من سلطات وقرارات إدارتهم ومديريهم السابقين في الوحدات التي كانوا يعملون فيها. الأمر الذي يعود بآثار سلبية على التنظيم ككل مما يعيق تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 136-137.

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل.

سنحاول في هذا المبحث الربط بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل من خلال التطرق إلى سمات الفريق الفعال وكذا التطرق إلى دور القيادة بفريق العمل.

#### المطلب الأول: صفات فريق العمل الفعال.

هنالك العديد من الصفات التي يجب توفرها في فريق العمل للقيام بمهامها الأساسية، فبالإضافة إلى إتباع آليات اختيار موضوعية لتشكيل هذه الفرق، إضافة إلى توافر شروط عمل وعلاقات تنظيمية واضحة وجيدة، فإنه يمكن إضافة الصفات التالية:<sup>1</sup>

- توافر شبكة اتصال واضحة وحديثة، تسهل عملية انتقال وتدفق المعلومات على كل الاتجاهات لكي يستطيع كل أعضاء الفريق المشاركة بهذه المعلومات.
- أن تتوفر درجة عالية من الأخلاقيات والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، وأن تكون درجة عالية من الثقة ومحاولو الفريق وأعضائه ضرورة الابتعاد بقدر الإمكان عن مظاهر السلوك السلبية.
- لا بد من توافر درجة عالية من التنافس والصراع الايجابي والنقد البناء بين أعضاء الفريق حول موضوعات العمل.
- يجب أن يتوافر لفريق العمل مناخ تنظيمي صحي يعتمد على الوضوح والمشاركة والايجابية في أداء الأعمال، وأن تعتمد الموضوعية الكاملة في اتخاذ القرارات مع ضرورة توافر 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.

ويرى محفوظ جوده أن فريق العمل الفعال، يجب أن تتوفر فيه الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- من المهم أن يتكون الفريق من عدد معقول ومثالي من الأعضاء، حيث من الأفضل أن يكون ما بين ثلاثة إلى عشرة. وذلك لأن الزيادة 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 يحول دون الاستفادة الفعالة من تنوع وجهات النظر والخبرات المختلفة التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> أم الخير بنت ابراهيم احمد عبده، مرجع سابق، ص 20.

- من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق.
- ضرورة أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود.
- وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز 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 ومنحه الاستقلالية الكافية لتحقيق هدفه المنشود.

### المطلب الثاني: دور القيادة الإستراتيجية بفاعلية فريق العمل.

#### أولاً: القيادة الإستراتيجية وفريق العمل.

تغيرت أدوار القادة على نحو سريع خلال السنوات الماضية، ويأتي هذا التغيير كنتيجة للمشاركة، وتدريب الأفراد وفريق العمل كما يرجع ذلك التغيير أيضاً لكون الأسلوب القديم لم يعد ملائماً ولا بد من التعاون والتشارك بين الأفراد، ويرى هولب أن القادة الجيدين يعرفون كيف يكونون جزءاً من الفريق، ويدركون أن أعضاء الفريق سيسهمون على الأرجح بفعالية أكبر ويعززون العمل الجماعي، وإذا ما مارس قائد الفريق دوراً 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 للدوافع الإنسانية ولغياب الإستراتيجية أو عدم دقتها، وقد حدد بعدين أساسيين على صورة شبكة تبني عليها أنماط القيادة الإدارية المختلفة والبعدان هما:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالناس: أي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أي العلاقات والروابط التي تنشأ داخل الفريق والاهتمام بتنمية روح التعاون والتشارك وتبادل المعارف... الخ.
- الاهتمام بالإنتاجية: أي الحرص على فعالية الفريق وزيادة المردودية.

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

<sup>1</sup> يعيط عيسى، أثر التسيير بفريق العمل على أداء الافراد دراسة مي دانية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، معهد التربية البدنية والرياضة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، الجزائر، 2009، ص 59-60.

القرارات. ويعتقدان أن تحقيق الفعالية يتضمن التركيز على ثلاثة عناصر رئيسية، ويستخدمان المعادلة الرياضية الآتية لتحقيق الفعالية في أداء الفريق:

$$\text{الفعالية} = \text{النوعية} \times \text{القبول} \times \text{التغذية الراجعة}^1$$

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

**تنمية سلوك المشاركة:** وذلك باعتماد أسلوب عال في المساندة ومنخفض في التوجيه، حيث يهتم المدير ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين، ويشركهم في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ويرجع إليهم الأمر في تبني الأفكار أو رفضها ويمارس هذا الأسلوب عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين عاليا في المهارة، ولكن ليس لديهم الرغبة في العمل.<sup>2</sup>

وتحدث هذه العملية عن طريق تشارك الأفراد في المعارف في إطار احتكاكهم أثناء قيامهم بعملهم، فيشارك كل فرد الآخر بما يمتلكه من معارفه ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث.<sup>3</sup>

**تنمية سلوك التعاون:** إن من أهم ثمرات التعاون تحقيق الإنجازات التي يصعب على الفرد 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.<sup>4</sup>

### ثانيا: مسؤوليات قائد الفريق:

- ينقل المعلومات والمعرفة والمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس.
- يفسر ويطباق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفريق.
- يقوم بتعليم أفراد الفريق كيف يديرون المهمة بفعالية وتقييم النتائج.
- يقوم بإنشاء قنوات الاتصال بين الدوائر ويعمل على إلغاء الازدواجية.
- تشجيع الفريق للتعرف على ما يمكن القيام به بطرق مختلفة أو بطرق أفضل.
- يقوم بتشكيل التصرفات الصحيحة للفريق، ويساعد بتكوين المناخ العام للفريق.

<sup>1</sup> سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحارشة، مرجع سابق، 2006، ص 53-55.

<sup>2</sup> صالح ظافر صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب ادارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية

بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1423هـ، ص23.

<sup>3</sup> بطنانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص53

<sup>4</sup> أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده، مرجع سابق، ص25.

- تشجيع الانضباط الذاتي للفريق.
- تشجيع قيام الأفراد ببعض المخاطرة.
- القيام بدعم أهداف الفريق أمام العملاء أو الزبائن.
- تدعيم ومكافأة التصرف الصحيح.
- حل المشكلات للفريق في مجال خبرته.
- إيصال مدى تقدم الفريق للإدارة.
- يعمل كوسيط عند حدوث خلاف في الفريق لإيجاد حالات (رابح - رابح).
- يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو ثقافة مشتركة لهذا الفريق.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد حسين محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن فريق العمل ركن أساسي بالمنظمات فنجاحها مرتبطة بمدى نجاح فريق العمل في تأدية المهام المكلف بها وبالتالي كلما كان فريق العمل أكثر إنتاجية وفاعلية كلما كانت المنظمة في حال أفضل، فلا بد من العمل على تحسن 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 ، ذلك باعتبار أن الهدف من الجزء الميداني في أي دراسة هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع استكمالاً لمحاوَر 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 .

**المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة.**

في هذا المبحث سنتطرق إلى كل من نشأة وتعريف مستشفى الدكتور سعدان بسكرة، مهامه، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان.

**المطلب الأول: نشأة وتعريف مستشفى حكيم سعدان بسكرة.**

في الثمانينات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب ولاية بسكرة وهو مستشفى الدكتور سعدان، ويقع هذا المستشفى في شارع الحكيم سعدان من مدينة بسكرة، ويتربع على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضاً المركب الرياضي، أنشأ في 1895 من طرف الأخوات البيضاء وتم تأميمه في 1972 وحمل اسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان) في هذه النشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، وفقاً 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 ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.
  - إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
  - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
  - ضمان تحسين مستخدمي الصحة معارفهم.
- وتسيير كل مهام مجلس إدارة المستشفى ويديرها مدير مزود بيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

**أ. مجلس الإدارة يضم الأعضاء التالية:**

- ممثل عن الوالي رئيساً.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

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

**ب. المدير:**

- يعين بقرار 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 والنظام الداخلي للمؤسسة.
  - يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
  - ينقد مداورات مجلس الإدارة.
  - يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
  - يبرم كل العقود والصفقات 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 والصفقات 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 لمساعديه الأقربين.
- 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 تهم المؤسسة وإيداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما فيما يلي:
- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- برنامج الصحة والسكان.

- برنامج التظاهرات العملية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إغائها.
- ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية ويضم المجلس الطبي ما يلي:
- مسؤولي المصالح الطبية.
- الصيدلية المسئولة عن الصيدلة.
- جراح الأسنان.
- شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعين عند الاقتضاء.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان.**

### أولا: تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين كيفيات الاتصال الرسمي بينها.

### ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

**1. المدير:** يعين من طرف وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير 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 أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

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

**ب. مكتب الاتصال:** هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى وهذا يكون بواسطة الانترنت (شبكة داخلية) والإكسترنات.

2. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب:

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: هو مكتب يقوم بالإشراف على إعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية،

تنقسم إلى فرعين من النفقات:

- الفرع الأول يختص بالعتاد وتسيير المصالح: تشمل تسديد النفقات، والأدوات والأثاث العتاد

ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحققة، الألبسة، حظيرة السيارات، المباني، مصاريف التكوين قصيرة

المدى بالجزائر للموظفين، وتحسين المستوى. من مهامه: إعداد وصولات الطلب، إعداد الميزانية،

حساب مصاريف المهمات والعمال، إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية وإعداد الحالة

لكل ثلاث أشهر، الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل

النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.

- فرع الأجور: ويعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية وهي بمتابعة الأجور والرواتب

الخاصة بالمستخدمين والعمال على مستوى المديرية.

ب. مكتب الصفقات العمومية:

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

المتعلقة بإبرام الصفقات والتي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة تنشأ على مستوى المديرية هما لجنة فتح

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

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

تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض، كتابة وتسجيل المحاضر فتح الأظرفة، تسجيل الاتفاقات

والمناقصات في سجلات خاصة.

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

تضم الأعمال العامة ما يلي:

- مراقبة أعمال المقاولات.

- متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.

أما فيما يخص أعمال الجرد ما يلي:

- تسجيل كل العتاد وترقيمه.

- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى.

- مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو مقيد في الدفاتر.

### 3. المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات:

#### أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين، التوقيت العزل الإحالة على التقاعد وهذا من خلال السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمي المؤسسة استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسيير برامج التبرصات ومتابعتها إما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي أو مدعى عليها شخص معنوي ممثلة من طرف كشخص بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ.

ب. مكتب التكوين: من مهامه تحسين أداء العاملين، تنظيم دورات تكوينية للعمال.

### 4. المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والإعمال الصحية (الوثائق والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكلف بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية وتقوم المهام التالية:

- إعداد برامج الأطباء والشبه الطبيين.

- دراسة احتياجات الطبيين والشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى مكتب الدخول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف وكتب تنظيم النشاطات

الصحية متابعتها وتقييمها.

#### أ. مكتب الدخول:

يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأن

الإدارة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن في المنظومة الوطنية للصحة ومن مهامه: متابعة تحركات المريض منذ

دخوله إلى غاية خروجه، تقييم إحصاءات المرضى (شهريا، سنويا)، تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة

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

#### ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

هو عبارة عن أداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول العملية ويطبقها المختصون بحسابات التكاليف لتتبع وتسجل وتحلل 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 للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

#### ج. مكتب تنظيم النشاطات الصحية متابعتها وتقييمها:

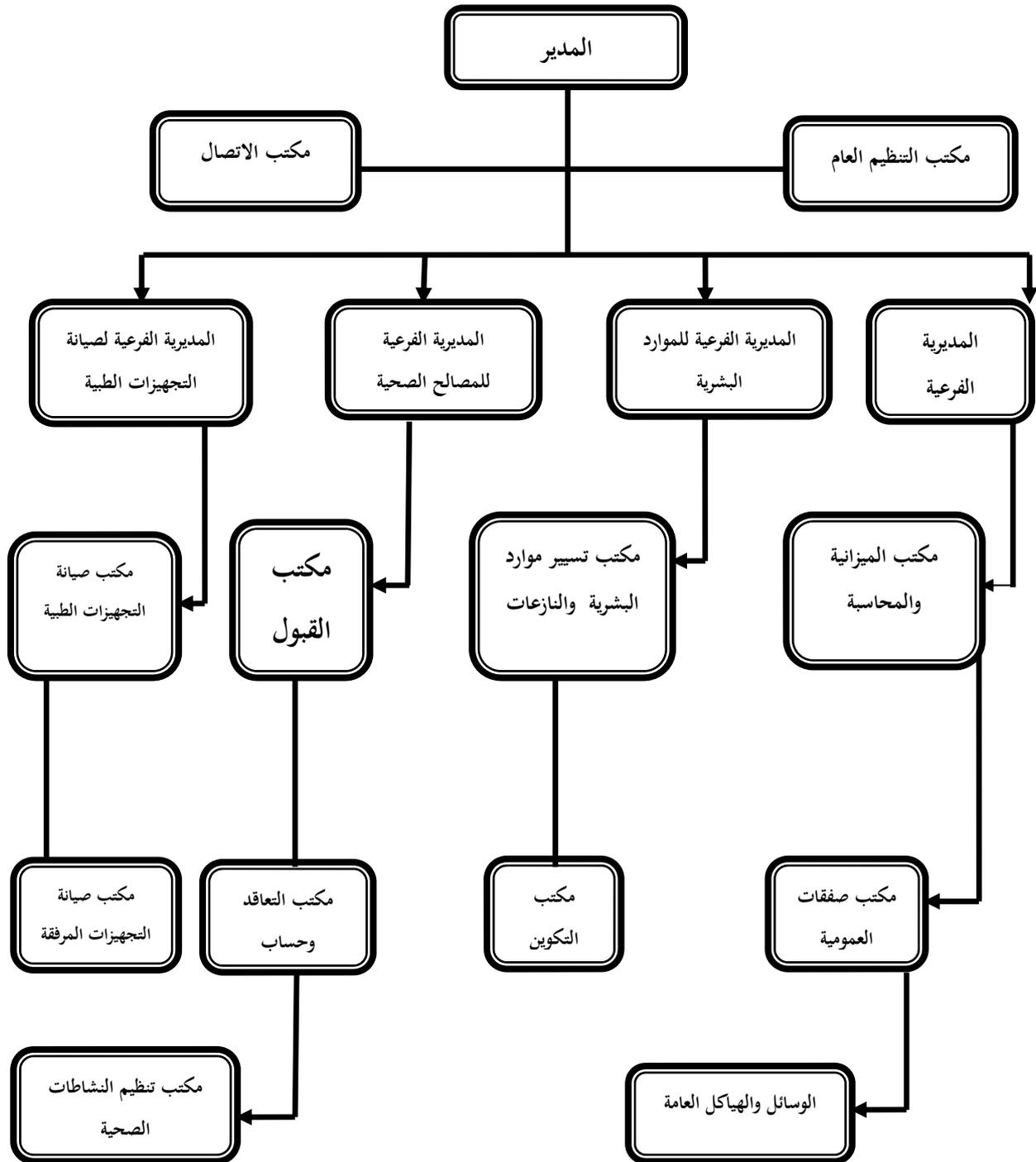
من مهامه: تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها: السهر على تسيير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها، يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان وإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري، تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها، تسيير 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 المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تنقسم إلى مكتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة ومن بين المهام التي بها هذه المديرية مايلي: محافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

6. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تنقسم إلى مكتبين، مكتب صيانة الأجهزة الطبية، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة ومن بين المهام التي تقوم بها المديرية مايلي: المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية المرافقة، تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان



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

العدد		التخصص	الفئة
41	20	أخصائيين	أطباء
	21	عاميين	
133			ممرضين
95			شبه طبيين
23		إداريين	الأسلاك
		تقنيين	المشتركة
173		مهنيين	العمال المهنيين
465			المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني : الإطار المنهجي.**

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان بيسكرة وهو بمثابة الإسقاط الميداني، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة دور القيادة الإستراتيجية حيث تم استخدام برنامج SPSS للإجابة عن تساؤلات الدراسة تماشيا مع طبيعة الدراسة الميدانية وأهدافها كما نتناول في هذا المبحث 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 والمرضى ومساعدى التمريض الذين يعملون على حد سواء أي على شكل فريق والتي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا، وجاء شكل النهائي للاستبيان في ثلاث محاور رئيسية نفصلها كالآتي:

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والعمر، مجال الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل، هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان 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 من العبارات بلغت (10) عبارات، تهدف إلى معرفة مدى وجود القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

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

سلوك التعاون (5) عبارات.

سلوك التشارك (5) عبارات.

**تحليل متغيرات الدراسة :**

تبعا لموضوع الدراسة المتمثلة أساسا في دور فإن اختيار سلم ليكارتى الخماسي لتوضيح درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستمارة يبدو الأكثر قبولا في مثل هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي.

## الجدول رقم 5: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5.00

## 1- اختبار صدق الاستبيان ومعاملات الثبات

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

## جدول رقم 6 ثبات الإستبيان "محور القيادة الإستراتيجية"

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
عبارات القيادة الإستراتيجية	10	0.868	0.931

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق (06) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور القيادة الإستراتيجية مقبولة في مجملها وجيدة وقد قدرت بنسبة (0.868) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور القيادة الإستراتيجية، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعت له.

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

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
عبارات التعاون	5	0.797	0.892
عبارات المشاركة	5	0.833	0.912
عبارات فعالية فريق العمل	10	0.872	0.933

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على نتائج spss

من الجدول (07) نلاحظ أن معامل الثبات لكل عبارات أبعاد تكنولوجيا المعلومات مقبولة كونها تعددي (0.60) حيث كانت النتيجة 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 مقبولة في مجملها ويعتبر جيد حيث كان (0.872) وهي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور فعالية فريق العمل ببعديه، وتبين أن العبارات تقيس فعلا ما وضعناه للقياس.

## الجدول (08): اختبار معامل ثبات الاستبيان - لكل عبارات القياس -

البيان	عدد عبارات	Alpha de Cronbach الثبات	الصدق
محور القيادة الإستراتيجية	10	0.868	0.931
محور فريق العمل	10	0.872	0.933
مجموع المحاور	20	0.899	0.948

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على نتائج spss

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

المطلب الثاني : تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة والإحصاءات الوصفية

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

الجدول (09): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	27.5%
	أنثى	29	72.5%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	30	75.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	22.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	2.5%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	40	100%
مجال الوظيفة	طبيب	6	15%
	ممرض	20	50%
	مساعد ممرض	14	35%
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	72.5%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	17.5%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	3	7.5%
	15 سنة فأكثر	1	2.5%

100%	40	المجموع	
------	----	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

يظهر من الجدول (09) أن غالبية الباحثين 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 الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (22.5%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (2.5%).

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

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (72.5%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر وكان ذلك لطبيعة المؤسسة الإستشفائية إذ أنها تعتمد بشكل كبير على الطاقات الشبانية، و(17.5%) من الباحثين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن (7.5%) من الباحثين 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 المبحث 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 الإحصاء الوصفي متمثلة في المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط المرجح 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

الرقم	عبارات القيادة الإستراتيجية	درجات الموافقة					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	الاتجاه العام للعبارة
		تماما	بموافقة	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يوضح مديرك التوجه المستقبلي للمؤسسة	العدد	1	5	11	21	2	3.45	9	موافق
		%	2.5	12.5	27.5	52.5	5			
02	يتيح مديرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم طريقة العمل	العدد	2	3	5	27	3	3.65	7	موافق
		%	5	7.5	12.5	67.5	7.5			
03	يوضح مديرك أن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات	العدد	0	1	6	30	3	3.88	2	موافق
		%	0	2.5	15	75	7.5			
04	يوضح مديرك ان ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب تشارك وتبادل المعرفة	العدد	0	2	5	31	2	3.83	3	موافق
		%	0	5	12.5	77.5	5			
05	يعطي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتواصل والحوار فيما بين الأفراد	العدد	2	2	10	23	3	3.57	8	موافق
		%	5	5	25	57.5	7.5			

06	يهتم مديرك بالتحفيز على العمل الجماعي	العدد	1	4	5	25	5	3.72	0.905	5	موافق
		%	2.5	10	12.5	62.5	12.5				
07	يشجع مديرك تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك	العدد	1	2	12	19	6	3.68	0.888	6	موافق
		%	2.5	5	30	47.5	15				
08	يوفر مديرك الإمكانيات لتطبيق أفكار جديدة	العدد	1	8	13	14	4	3.30	0.992	10	موافق
		%	2.5	20	32.5	35	10				
09	يهتم مديرك بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب	العدد	0	4	6	25	5	3.78	0.800	4	موافق
		%	0	10	15	62.5	12.5				
10	يعمل القائد على التحقق من سير الانحرافات	العدد	0	3	2	22	12	4.10	0.821	1	موافق
		%	0	7.5	5	55	30				
المتوسط المرجح								3.69	0.56		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات عبارات القيادة الإستراتيجية تقع ضمن مجال "موافق" من وجهة نظر العينة محل الدراسة وهو ما يظهر من خلال أن المستجوبين يوافقون على وجود القيادة الإستراتيجية بالمنظمة، حيث تراوح المتوسط المرجح بين (3.30 و 4.10)، وهو ما يؤكد أن هناك وجود دور للقيادة الإستراتيجية في المنظمة. كما أن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة يقع ضمن مجال "موافق" بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.56)، أي أن إجابات المستجوبين تتميز بالتركز وعدم التشتت.

تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة رقم (10) بمتوسط مرجح (4.10) وانحراف معياري (0.821) الذي يركز على دور القيادة الإستراتيجية في عملية رقابة وتوجيه انحرافات الأفراد في المؤسسة.

كما توضح العبارة الثالثة أن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تنمية سلوك التعاون حيث بلغ المتوسط المرجح (3.88) من خلال إدراك القيادة لأهمية التعاون وتنميته، وقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية.

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

كما تأتي في المرتبة الرابعة العبارة التاسعة التي تبين على أن القيادة الإستراتيجية عموما والمدير خصوصا يركز على أهمية التدريب وسعي المؤسسة إلى تطوير مهارات الأفراد وذلك ما يظهر من خلال المتربصين 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 والتربصات وهذا ما لمسناه جليا من خلال وجود عدد كبير من الأفراد المتربصين في المؤسسة.

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

وتأتي في المرتبة السادسة العبارة السابعة بمتوسط مرجح يقدر ب (3.68) وانحراف معياري (0.888) بحيث تشير العبارة إلى أن القيادة الإستراتيجية تشجع المناقشة وتشارك الآراء والعمل بشكل فريق متناسق. وتأتي في المرتبة السابعة العبارة الثانية والتي تم الموافقة من طرف المبحوثين فيها على أن الإدارة توضح خطة وطريقة العمل للأفراد وقد بلغ المتوسط المرجح (3.65) وانحراف معياري (0.921).

وقد حلت العبارة الخامسة المرتبة الثامنة بمتوسط مرجح (3.57) وانحراف معياري (0.903). وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة 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) والانحراف المعياري (0.876).

وقد جاءت العبارة الثامنة في المرتبة العاشرة بمتوسط مرجح (3.30) وانحراف 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) وانحراف معياري (0.56) وهو ما يفسر تركيز إجابات أفراد العينة على الموافق.

المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بإجابات مبحوثي عينة الدراسة حول فعالية فريق العمل.

الجدول (11): عبارات سلوك التعاون

الرقم	عبارات سلوك التعاون	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	يساهم الأفراد في إعطاء أفكار واقتراحات لتحسين سير العمل	العدد	0	1	5	21	13	4.15	5	موافق
		%	0	2.5	12.5	52.5	32.5			
2	تجد المساعدة من زملائك عند الحاجة إليها	العدد	0	0	1	21	18	4.43	2	موافق بشدة
		%	0	0	2.5	52.5	45			
3	في حالة المهام التي يتطلب إنجازها أكثر من فرد يبدي زملائك استعدادا للتعاون	العدد	0	0	2	22	16	4.35	3	موافق بشدة
		%	0	0	5	55	40			
4	عندما يتعرض زميل من الزملاء لعراقيل في تأدية عمله يتم مساعدته لأدائها	العدد	0	0	1	24	14	4.33	4	موافق بشدة
		%	0	0	2.5	60	35			
5	يتم مساعدة الأفراد الجدد في أداء مهامهم من طرف زملائهم	العدد	0	0	0	18	22	4.55	1	موافق بشدة
		%	0	0	0	45	55			
		المتوسط المرجح					4.36	0.435	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات عبارات سلوك التعاون تقع ضمن مجال "موافق بشدة"، من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة وهو ما يبين أنهم يوافقون على وجود التعاون ويوافقون على أهميته بالعمل وكانت الإجابات تقع في المجال موافق أو موافق بشدة، ويتراوح المتوسط المرجح بين (4.15 و 4.55)، وهو ما يؤكد أن هنالك تعاون في أداء العمل أي تأدية الفريق للعمل بشكل جماعي، ويبلغ المتوسط المرجح لبعده التعاون (4.36) والانحراف المعياري (0.435).

وقد جاءت العبارة الخامسة بالدرجة الأولى من ناحية الأهمية بمتوسط مرجح (4.55) وانحراف معياري (0.504) وتقع ضمن المجال موافق بشدة.

وجاءت العبارة الأولى بالمرتبة الخامسة والأخيرة من الأهمية بمتوسط مرجح بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.736) ضمن المجال موافق.

ونلاحظ عموماً أن إجابات المستجوبين تتميز بالتركيز وعدم التشتت إذ أن أربعة عبارات من أصل خمسة جاءت ضمن المجال موافق بشدة، وهو ما يثبت وجود تعاون بين الأفراد.

الجدول (12) عبارات سلوك المشاركة.

الرقم	عبارات سلوك المشاركة	درجات القياس					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام للعبارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	تستفيد من خبرة زملائك في العمل	العدد	0	0	1	23	16	4.37	2	موافق بشدة
		%	0	0	2.5	57.5	40			
2	يتم استغلال الخبرات والمهارات التي تمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة	العدد	0	6	4	23	7	4.78	1	موافق بشدة
		%	0	15	10	57.5	17.5			
3	يتم تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي تواجهونها في العمل	العدد	0	1	8	21	10	4.0	3	موافق
		%	0	2.5	20	52.5	25			
4	يتم نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد بسهولة	العدد	0	5	8	19	8	3.75	5	موافق
		%	0	12.5	20	47.5	20			
5	يبادر أغلب زملائك بتقديم حلول لمسائل معينة إذا تطلب الأمر	العدد	0	4	3	22	11	4	4	موافق
		%	0	10	7.5	55	27.5			
		المتوسط المرجح					3.98	0.632	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المستجوبين يوافقون على أهمية سلوك المشاركة ووجوده فيما بين الأفراد والمؤسسة، حيث بلغ المتوسط المرجح الإجمالي للعبارات (3.98)، وهو يقع ضمن مجال "موافق"، وانحراف معياري (0.632) وهذا يدل على أن إجابات المستجوبين غير مشتتة ووجهات نظرهم متشابهة حيث يرون أن هنالك أهمية وتواجد للتشارك في الفريق وفيما بين الأفراد. وهذا البعد مقارنة بالبعد السابق متوسطه المرجح أقل من السابق.

الجدول (13) : ملخص نتائج التحليل لفعالية فريق العمل

الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر إطارات المؤسسة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فعالية فريق العمل
1	موافق بشدة	0.435	4.36	سلوك التعاون
2	موافق	0.632	3.98	سلوك المشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد سلوك التعاون بلغ متوسطه المرجح (4.36) وجاء في المرتبة الأولى بدرجة أهمية موافق تماما في حين كان في الدرجة الثانية بعد سلوك التشارك بقيمة متوسط مرجح (3.98) وجاء ضمن المجال موافق ومن هنا نستنتج 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 لمثل هذه الاختبارات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي لـ Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح. وفي بحثنا هذه نعلم على مستوى الدلالة هو ( $0.05=\alpha$ ) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث.

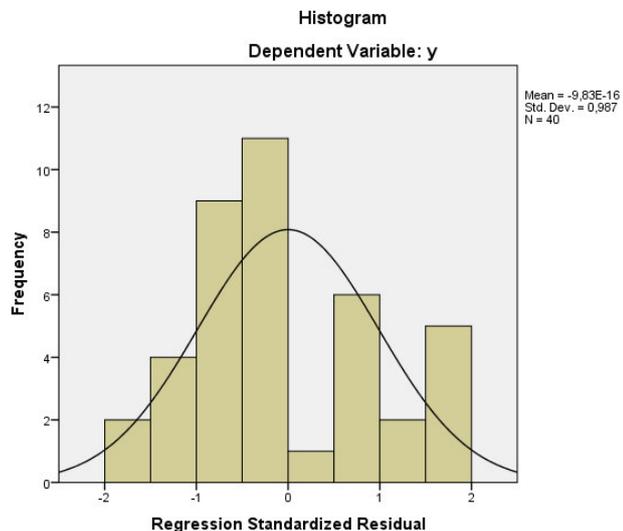
**الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov**

الرقم	البعد	عدد العبارات	Z قيمة	sig مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية)
1	القيادة الاستراتيجية	10	1.161	0.135
2	التعاون	5	1.096	0.181
3	التشارك	5	0.879	0.423
4	فعالية فريق العمل	10	1.194	0.115

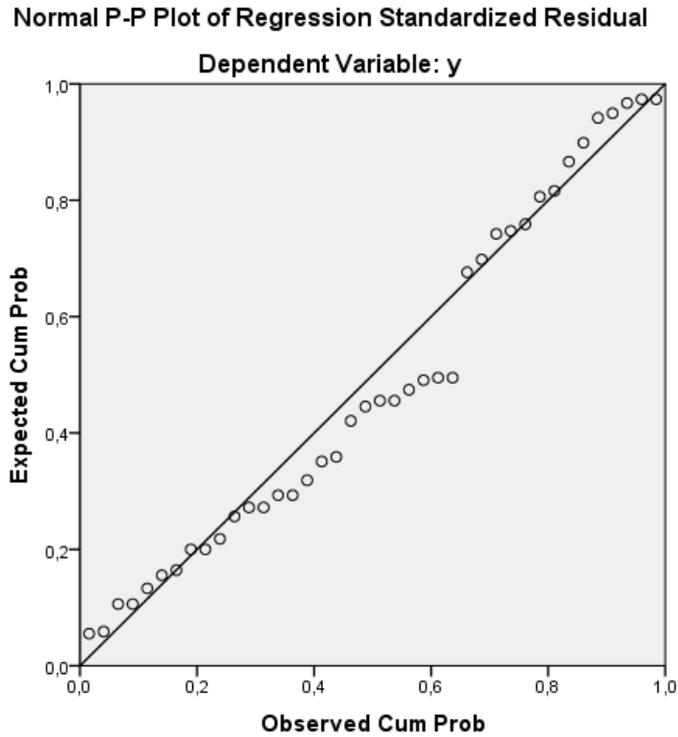
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على النتائج السابقة

يبين الجدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov، والذي من خلاله نتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو لا، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05. ويوضح الجدول رقم (15) أن قيم مستوى الدلالة أكبر من 5 %، مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. وبالتالي فإن الشكل الموالي يوضح طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة لتأكد من صلاحية نموذج الانحدار وأنها قريبة من التوزيع الطبيعي من أجل أن تكون نتائج التحليل أكثر مصداقية في تفسير علاقة التأثير بين المتغيرات.

**الشكل (05) المدرج التكراري لتوزيع بيانات الدراسة**



الشكل (06): لوحة الانتشار لمتغيرات الدراسة



نلاحظ من الشكل أن المدرج التكراري للمتغير التابع يتبع إلى حد كبير التوزيع الطبيعي كما أن لوحة الانتشار تأخذ شكل شبيهه بالخط المستقيم وتجمع حول المحور وهو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابقة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

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

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

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.223	1	2.223	12.241	0.001*
الخطأ	6.901	38	0.182		
المجموع الدوري	9.124	39			

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

معامل الارتباط  $(R) = 0.494$

معامل التحديد  $(R^2) = 0.224$

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

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية

فريق العمل للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
القيادة الاستراتيجية	0.422	3.499	0.001	12.241	0.494	0.224

مستوى الدلالة (0.05)

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 الإستراتيجية والمتغير التابع فعالية فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 12.241 وكذلك قيمة (T) البالغة 3.499 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.491 حيث أن متغير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 22.4% من التباين الحاصل في فعالية فريق العمل، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0.422، وبالتالي من خلال ما سبق " نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل بأبعاده ( التعاون، التشارك) في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

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

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

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

المتغير التابع y1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
سلوك التعاون	0.322	2.841	0.007	8.070	0.419	0.175

مستوى الدلالة (0.05)

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

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإستراتيجية وسلوك التعاون في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 8.070 وكذلك قيمة (T) البالغة 2.841 بمستوى 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 الإستراتيجية. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (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 الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون في المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان -بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويتجلى 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 الإستراتيجية وتحسين سلوك المشاركة في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة "

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

الجدول رقم (18) : اختبار دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة من خلال الانحدار

### الخطي البسيط

المتغير التابع y2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
سلوك المشاركة	0.522	3.257	0.002	10.608	0.467	0.218

مستوى الدلالة (0.05)

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

وذلك راجع إلى اهتمام القيادة الإستراتيجية بمساهمة الأفراد في إعطاء أفكار واقتراحات لتحسين سير العمل وكذا اهتمام القيادة بتسهيل نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد بسهولة.

## 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 وتوصل البحث إلى وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وفعالية فريق العمل وذلك من خلال دور القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون وكذا تحسين سلوك المشاركة.

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات، وقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة -بسكرة-، وتم التوصل إل مجموعة من النتائج النظرية والميدانية ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج، وهذا ما سنوضحه فيمايلي من خلال جانبين أساسيين يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري 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، وفيمايلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى : نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

### أ/ النتائج النظرية :

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

- توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال يؤدي إلى زيادة إيراداتها وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية .
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد الموارد الأكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ نجد 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 الانترنت أو أجهزة الحاسبات الاليكترونية أو غيرها من التقنيات الحديثة .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تحسين جودة العمل من خلال إتباع أساليب التكنولوجيا الحديثة .
- في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن التوسع في استخدام شبكات الحاسب التي من شأنها السماح بالاتصال المباشر بين أجهزة الحاسوب مع بعضها البعض.
- تساهم شبكات الاتصال في تسهيل التواصل بين الأقسام داخل المؤسسة ومع فروعها المختلفة مما يساهم في السرعة في إنجاز الأعمال .

- إعادة هندسة العمليات هي عملية ضرورية لكل المؤسسات التي تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع .
- مضمون إعادة هندسة العمليات ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى 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 اتجاهات علم الإدارة وأكثرها تأثيراً على عمليات المؤسسة، بغرض تغييرها جذرياً ثم البدء من نقطة الصفر بتصميم عمليات جديدة بها، والتي من شأنها أن تخفض من وقت وتكلفة إنجاز هذه العمليات .
- تهتم إعادة هندسة العمليات بالعمليات الإدارية وتركز على أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المؤسسات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، وعليه يعتبر الجانب الإجرائي لسير العمليات الإدارية أساس إعادة هندسة العمليات وتمحور حوله باقي الجوانب الأخرى .
- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب إعادة هندسة العمليات بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت بقائها واستمراريتها في سوق تعصف به رياح التنافس من كل جهة .
- تهتم إعادة هندسة العمليات بالنتائج وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي .

#### ب/ النتائج الميدانية :

- توصلت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - إلى عدة نتائج أهمها :
- نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى تكنولوجيا المعلومات الحاصلة في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة (3.66) بانحراف معياري قدره (0.654)، وذلك لما تمتلكه من حواسيب وبرمجيات وشبكات اتصال تساهم في تسهيل القيام بالعمليات الإدارية .
- نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى إعادة هندسة العمليات لمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة (3.52) بانحراف معياري قدره (0.675)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعادة هندسة العمليات والدور الذي تلعبه في مختلف العمليات الإدارية .

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) لتكنولوجيا المعلومات (كمجموعة) في مستوى إعادة هندسة العمليات بمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة -، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين متغيري الدراسة " تكنولوجيا 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 للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحواسيب في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) إذ أن هناك قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.334) حيث أن بعد الحواسيب يفسر ما نسبته (11.2%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، أما القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار ( $\beta$ ) بلغت قيمته (0.334)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية الحواسيب في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ) إذ أن 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 ( $\beta$ ) بلغت قيمته (0.454)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لدور للبرمجيات في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  ).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في إعادة هندسة العمليات في مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة - بسكرة - عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  )، إذ أن هناك قوة ارتباط متوسطة نسبيا 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 ( $\beta$ ) بلغت قيمته (0.299)، وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.05$  )

## 2/ التوصيات :

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إعطاء التوصيات التالية :

- يجب على المؤسسة أن تستثمر بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات .
- يجب على المؤسسة القيام بتحديث شبكات الاتصال لتسهيل تبادل المعلومات بين أقسامها ومديرياتها .
- يجب على المؤسسة زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة خاصة الحواسيب وشبكات الاتصال .
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
- يجب على المؤسسة تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى مسؤولي أقسام مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة لتطوير العمل الإداري .
- يجب على المؤسسة عند التخطيط لإعادة هندسة عملياتها البدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة، آخذة 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 الطابعات والمساحات الضوئية لمختلف الأقسام والإدارات .
- يجب على المؤسسة العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وسرعة في الأداء وتكاليف أقل .
- يجب على المؤسسة أن تقوم بتطوير البرمجيات المستخدمة في النظام بكل سهولة .

## قائمة المراجع

I - 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، المشابقة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 03-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 04-بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010.
- 05-خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 06- سلامه عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 07-صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012.
- 08-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- 09-علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.
- 10- علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2006 .
- 11- عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، عمان، دار إثراء للنشر، ط1، 2011،
- 12- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2015.
- 13-محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2012.
- 14- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

15- مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

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

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

18- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2015.

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

#### - الرسائل الجامعية:

01- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في

قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010.

02- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

03- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل واثرها على الانتاجية في قطاع التعليم العالي، رسالة

ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة، 1431 هـ.

04- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على اداء الافراد دراسة مي دانية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر

بن يوسف بن خدة، معهد التربية البدنية والرياضة، قسم الادارة والتسيير الرياضي، الجزائر، 2009.

05- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فريق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 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- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، ماجستير، جامعة منتوري،

كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير المؤسسات، قسنطينة، 2012.

08- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين للأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1429 هـ.

09- سمير صالح، أسلوب القيادة الادارية واثرها على فعالية الانتاجية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة

ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

10- صالح ظافر صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب ادارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1423هـ.

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

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

13- نواف بن سفر مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1429هـ.

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

## - المجالات:

01- إيثار عبد الهادي الفيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006.

02- سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحرارشة، 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.

03- سلمى حتية رحيمة، دور المهارات القيادية في التهيؤ لضغوط العمل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 9، 2012.

- 04- ليث سعد الله الحسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على انواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، 2009.
- 05- معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 105، 2011.
- 06- موسى أحمد السعودي، أثر تمكين فريق العمل في تعزيز أداءها بالمستشفيات 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 خيضر، بسكرة، 2013.

## الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة :

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد -أ-	ألفة مزيو	01
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد -أ-	يزغش كاميليا	02

## الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر GSO مجال LMD

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير



### استمارة بحث

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات"، بعنوان "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 اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة :

مزيو ألفة

إعداد الطالب:

مردف 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

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- مجال الوظيفة الحالية:  طبيب  ممرض  مساعد ممرض

4- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 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.

الرقم	أ- القيادة الاستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	مديرك للجميع التوجه المستقبلي للمؤسسة يوضح					
2	يتيح مديرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم خطة العمل وطريقة العمل					
3	يوضح مديرك بأن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات					
4	يوضح مديرك بأن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب تشارك وتبادل المعارف					
5	يعطي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتواصل والحوار فيما بين الأفراد					
6	يهتم مديرك بالتحفيز على العمل الجماعي					
7	يشجع مديرك تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك					
8	يوفر مديرك الإمكانيات لتطبيق أفكار جديدة					
9	يهتم المدير بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب					
10	يعمل القائد على التحقق من سير العمل وتصحيح الانحرافات					

المحور الثاني: فريق العمل.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التعاون وكذا المشاركة في الفريق محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- التعاون</b>						
1	يساهم الأفراد في إعطاء أفكار واقتراحات لتحسين سير العمل					
2	تجد المساعدة من زملائك عند الحاجة إليها					
3	في حالة المهام التي تتطلب إنجازها أكثر من فرد يبدي زملائك استعدادا للتعاون					
4	عندما يتعرض زميل من الزملاء لعراقيل في تأدية عمله يتم مساعدته لأدائها					
5	يتم مساعدة الافراد الجدد في اداء مهامهم من طرف زملائهم					
<b>ب- المشاركة</b>						
1	تستفيد من خبرة زملائك في العمل					
2	يتم استغلال الخبرات والمهارات التي تمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة					
3	يتم تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي تواجهونها في العمل					
4	يتم نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد بسهولة					
5	يبادر أغلب زملائك بتقديم حلول لمسائل معينة إذا تطلب الأمر					

شاكرين لكم حسن تعاونكم