

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل:
دراسة حالة "وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه
في سلطنة عمان"

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

صالح بن جمعة بن راشد الجعفري

إشراف الدكتور

رمزي سلام

1443 هـ / 2022 م

الإجازة

"أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل: دراسة حالة "وزارة الثروة الزراعية والسمكية
وموارد المياه في سلطنة عمان"

أعدّها الطالب: صالح بن جمعة بن راشد الجعفري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 7 يوليو 2022م وتم إجازتها

المشرف: الدكتور رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- 1. د. رمزي سلام (المشرف)
- 2. د. صالح بن حمود السناوي (مناقش داخلي)
- 3. د. هايل عبدالمولى طشتوش (مناقش داخلي)
- 4. د. سعيد بن عبدالله السيفي (مناقش خارجي)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل: دراسة حالة "وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان"، قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: صالح بن جمعة بن راشد الجعفري

التوقيع:.....

استهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾} [سورة يوسف, ٤٧-٤٨]

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذين قال المولى عز وجل: "وبالوالدين إحسانا"
إلى أغلى ما في الوجود، وأكرم وأحن موجود، إلى من يعجز اللسان عن شكرهما
ويفيض الفؤاد بحبهما، وتحلو الحياة في كنفهما:
أمي أبي أطل الله في أعمارهما
وإلى زوجتي العزيزة التي لم تفارقني ابتسامتها ولم تبخل عليّ بالدعاء
وإلى فلذات كبدي الذين تحملوا انشغالي عنهم وشاطروني الصبر والعناء، إلى
من بهم يكون العمر أطلّ لحظات الزمان أغلى وأحلى "أولادي"
إلى ورود داري، أقران أفراحي أحزاني، إلى من شاطروني حلو الحياة وتعاقب سنين
عمري، إلى من أستمد منهم القدرة على العطاء، " أخواتي"
إلى كل من له حق عليّ، أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحث

صالح بن جمعة بن راشد الجعفري

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، عزيز الثناء، جليل العطاء، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على نفسك، والصلاة والسلام على النبي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر، وزين بالإسلام أخلاقنا، أفضل الصلاة وأتم التسليم، القائل في الحديث النبوي الشريف " من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة" رواه مسلم.

أتقدم بالشكر لجامعتي العريقة "جامعة الشرقية" ولوزارتي الموقرة "وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه"، كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور رمزي سلام الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وتقديم الآراء والإرشادات القيمة التي ساهمت وعززت في إخراج هذه الرسالة، فقد كان للملاحظات التي أبدتها خلال هذه الرسالة من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز، حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم، وأتقدم أيضاً بالشكر والتقدير إلى كلية إدارة الأعمال وإلى جميع الطاقم بها، كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول إلى والداي اللذان يدوم فضلهما ويكبر معي يوماً بعد يوم، وإلى أخواني الأعزاء حفظهم الله من كل مكروه، وإلى زوجتي التي صبرت بصمت الواصلين بالاجر.

وأختتم شكري وتقديري إلى كل من أعانني بجهده أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب سائلاً العزيز القدير أن يجعل كل ما قدموه في موازين حسناتهم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

صالح بن جمعة بن راشد الجعفري

أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل:

دراسة حالة "وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان"

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، والدور الذي تلعبه أساليب التخطيط في فاعلية فرق العمل، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان واشتملت عينة الدراسة من مدراء العموم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام وموظفين القسم الإداري والقسم والميداني، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغ عددهم (220) موظفا وموظفة.

ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس هذا التأثير، والوصول إلى نتائج الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وقد تم توزيع (220) استبانة، وتم استرجاع (208) استبانة، استبعد منها (8) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك تكون الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة تمثل ما نسبته (91%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، والأهداف، والتنفيذ). على فاعلية فرق العمل بأبعاده المختلفة (القيادة في الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: على وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده كنقاط قوة (الرؤية والرسالة، والأهداف، والتنفيذ)، وأنه يجب على وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه الاهتمام بفاعلية فرق العمل وتدعيم ابعاده كنقاط قوة (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) ومدى فاعليتها بإنجاز الاعمال.

الكلمات المفتاحية هي:

التخطيط الاستراتيجي، فاعلية فرق العمل، وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

**The impact of strategic planning on the effectiveness of work teams:
A case study of the Ministry of Agriculture,
Fisheries and Water Resources in the Sultanate of Oman**

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of strategic planning on the effectiveness of work teams in the Ministry of Agricultural and Fisheries Wealth and Water Resources in the Sultanate of Oman, and the role that planning methods play in the effectiveness of work teams. General Managers, Directors of departments, heads of sections, and Employees of the Administration departments and field sections. The study included a random sample of (220) male and female employees.

To achieve these goals, the researcher used the descriptive analytical method to measure this effect, and to reach the results of the study, and the questionnaire as a tool for study and data collection. It was distributed (220) questionnaires, (208) has been returned, (8) questionnaires was not valid for analyzed. Questionnaires valid for analysis (200) questionnaires representing a percentage of (91%).

The study reached to several results, most notably that there is a statistically significant effect of strategic planning in its various dimensions (vision, mission, goals, and implementation). On the effectiveness of work teams in its different dimensions (team leadership, team cohesion, team trust) in the Ministry of Agriculture, Fisheries and Water Resources in the Sultanate of Oman. The study made several recommendations, including: The Ministry of Agricultural and Fisheries Wealth and Water Resources in the Sultanate of Oman should pay attention to strategic planning and strengthen its dimensions as strengths (vision, mission, goals, and implementation), and that the Ministry of Agricultural and Fisheries Wealth and Water Resources should pay attention to the effectiveness of work teams and strengthen its dimensions as strengths. (Team leadership style, team cohesion, trust in the team) and their effectiveness in completing work.

Key words:

Strategic Planning, Effectiveness of Work Teams, Ministry of Agricultural Wealth, Fisheries and Water Resources

قائمة المحتويات

ب	الإجازة
ت	اقرار
ث	استهلال
ج	إهداء
ح	شكر وتقدير
خ	الملخص
د	ABSTRACT
ذ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ذ	ملخص
ز	Abstract

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

٢	1.1 مقدمة
٣	2.1 مشكلة الدراسة
٤	3.1 أهداف الدراسة
٥	4.1 أنموذج الدراسة
٦	5.1 أهمية الدراسة
٧	6.1 فرضيات الدراسة
١١	7.1 الربط بين المتغيرات:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

١٣	مقدمة
----	-------

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

١٥	1.1.2 مقدمة
١٥	2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
١٩	3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي
٢١	4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي
٢٣	5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
٣٤	6.1.2 ملخص المبحث الأول

المبحث الثاني: فاعلية فرق العمل

٣٦	1.2.2 مقدمة
----	-------------

٣٦	2.2.2 فرق العمل: مفاهيم وأهمية وأنواع وشروط ومراحل
٤٥	3.2.2 علاقة أبعاد فاعلية فريق العمل بنماذج البحث
٤٨	4.2.2 فرق العمل: سمات وفوائد
٥١	5.2.2 فاعلية فريق العمل وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية
٥٩	6.2.2 ملخص المبحث الثاني
٦١	حوصلة عامة للفصلين
	المبحث الثالث: وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

٦٧	1.4.2 مقدمة
٦٧	2.4.2 الدراسات السابقة:
٨٧	3.4.2 التعليق على الدراسات السابقة
٨٧	4.4.2 الدراسات التجريبية:
٨٩	5.4.2 الفجوة البحثية:

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

٩٧	1.3 المقدمة
٩٧	2.3 منهجية الدراسة:
٩٨	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
٩٩	4.3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
١٠١	5.3 مقاييس الدراسة الخاصة بالمتغيرات
١٠٢	6.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
١٠٣	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي
١٠٥	8.3 صدق أداة الدراسة
١١٠	9.3 ثبات أداة الدراسة

الفصل الرابع: اختبار الفرضيات

١١٣	1.4 المقدمة
١١٣	2.4 التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة
١٢٠	3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١٣٤	1.5 مقدمة
١٣٤	2.5 النتائج
١٣٥	3.5 الاستنتاجات
١٣٧	4.5 التوصيات
١٣٩	قائمة المراجع
١٣٩	المراجع العربية:

المراجع الأجنبية:-----١٤٤

الملاحق-----١٤٨

قائمة الجداول

١١	جدول ١: الربط بين المتغيرات
٢٥	جدول ٢: نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)
٣٠	جدول ٣: مقارنة بين الرؤية والرسالة والأهداف
٤٣	جدول ٤: نماذج أنواع فرق العمل
٥٣	جدول ٥: أدوار فرق العمل
٥٤	جدول ٦: أدوار فرق العمل بالوزارة
٨٩	جدول ٧: جدول الدراسات التجريبية
٩٥	جدول ٨: مصفوفة الفجوة البحثية
١٠٠	جدول ٩: جدول المتغيرات الديموغرافية
١٠٢	جدول ١٠: جدول ليكرت الخماسي
١٠٤	جدول ١١: اختبارات التوزيع الطبيعي
١٠٦	جدول ١٢: معامل الارتباط بيرسون للرؤية والرسالة
١٠٦	جدول ١٣: معامل الارتباط بيرسون للأهداف
١٠٧	جدول ١٤: معامل الارتباط بيرسون للتنفيذ
١٠٨	جدول ١٥: معامل الارتباط بيرسون لقيادة الفريق
١٠٨	جدول ١٦: معامل الارتباط بيرسون تماسك الفريق
١٠٩	جدول ١٧: معامل الارتباط بيرسون الثقة في الفريق
١١٠	جدول ١٨: معامل الارتباط بيرسون جميع المحاور
١١١	جدول ١٩: جدول قيمة الفا كرونيخ
١١٤	جدول ٢٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرؤية والرسالة
١١٥	جدول ٢١: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهداف
١١٦	جدول ٢٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنفيذ
١١٧	جدول ٢٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الفريق
١١٨	جدول ٢٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتماسك الفريق
١١٩	جدول ٢٥: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة في الفريق
١٢٢	جدول ٢٦: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل
١٢٣	جدول ٢٧: تحليل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل
١٢٤	جدول ٢٨: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل
١٢٥	جدول ٢٩: تحليل الانحدار للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل
١٢٧	جدول ٣٠: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للأهداف على فاعلية فرق العمل

- جدول ٣١: تحليل الانحدار للاهداف على فاعلية فرق العمل ----- ١٢٨
- جدول ٣٢: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتنفيذ على فاعلية فرق العمل ----- ١٣٠
- جدول ٣٣: تحليل الانحدار للتنفيذ لفاعلية فرق العمل ----- ١٣١

قائمة الأشكال

- شكل ١: أنموذج الدراسة ٦
- شكل ٢ : الأطار العام لتنفيذ الاستراتيجية ٣٣
- شكل ٣: رسم بياني التوزيع الطبيعي..... ١٠٤

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية النظرية العلمية

2.5.1 الأهمية العملية

6. 1 فرضيات الدراسة

7.1 التعريفات الإصطلاحية والاجرائية

1.7.1 تعريفات المتغيرات الأساسية

1.1.7.1 التخطيط الاستراتيجي

2.1.7.1 فاعلية فرق العمل

2.7.1 الربط بين المتغيرات

1.1 مقدمة:

تهدف الكثير من البلدان إلى تحقيق التنمية الاقتصادية التي تكمن في التطور أو التغيير الهيكلي للمجتمع بأبعاده المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية والتنظيمية من أجل تحقيق الحياة الكريمة لجميع افراد المجتمع ، وهذه التنمية تتحقق من خلال النمو الاقتصادي الذي يسبق التنمية، لذلك تحرص الكثير من دول العالم دون استثناء إلى تبني السياسات الاقتصادية الملائمة التي تضمن لها تحقيق معدلات نمو مرتفعة تمكنها من تحقيق اهدافها الاقتصادية والاجتماعية وتضمن لها الاستقرار السياسي، حيث يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في فاعلية فرق العمل على التأثير في حركة النمو، والذي يعتبر أحد السياسات الاقتصادية لتحقيق النمو والتقدم، كما أن العمل على تخطيط استراتيجي أمثل ينمي من قوة الناتج المحلي الاجمالي الذي تعتمد عليه معظم دول العالم.

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الاهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية: برامج وخطط طويلة الاجل على مستوى المنظمة ككل وعلى المستويات الوظيفية برامج وخطط متوسطة الاجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والافراد والأموال وعلى المستويات التشغيلية، برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي (النصر مدحت، ٢٠١٢).

تطورت منهجية فاعلية فرق العمل وقد أسهمت النظريات الادارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري والعمل الجماعي المخطط، ويشر كل من هنري فايول 1949م وماسلو 1954م الى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي، وفي تقدم واضح نحو جماعية الادارة، والادارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الادارة عام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة الافراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على

المراقبة الذاتية. ولذا فإن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي الى فريق عمل يتسم بالتعاون (الغني عبده، ٢٠٠٧).

ومن هنا سعى البحث الحالي إلى تحديد العلاقة بين أثر التخطيط الاستراتيجي من منظور استراتيجي وفاعلية فرق العمل، وقد تم اختيار وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، كمقر عمل الباحث، ميدانا للبحث، ولمحدودية البحوث التي تناولت هذه العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات، أثر التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل، سعى الباحث إلى تضمين هذا البحث بهذه الابعاد بمتغيراتها ضمن اطار شمولي محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينها ضمن مخطط البحث، وينتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي سوف تختبر باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية من خلال اداة استمارة بحثية رئيسية وهي الاستبانة وتحليل النتائج عبر برنامج SPSS.

2.1 مشكلة الدراسة:

تشير الكثير من الدراسات إلى ان هنالك اهتمام كثير من الابحاث بدراسة التخطيط الاستراتيجي، وأيضا بفاعلية فرق العمل، وتوضيح أهميتهما وفوائدهما ومراحل تكوينهما، ونجاحهما كأسلوب اداري في كثير من المؤسسات والمنظمات، ومن هنا أصبحا ركنا محوريا لأي تنظيم، وقد أثبتت فاعليتهما وكفاءتهما، كما أن اغلب المنظمات ومنها عينة البحث تعاني من ضعف الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى تأثيره على فاعلية فرق العمل في أداء المهام الموكلة لهم، مما قد يسبب تأثيرا سلبيا على الاداء، هذا الامر ادى حتمية تبني موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على فاعلية فرق العمل، وخاصة أن هذا التأثير ممكن ان يسهم مساهمة فاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية لأداء الفرد والمنظمة، اذا ما تم الاهتمام به وانعكاسه على سمعة وصورة المنظمة.

ومن بين التوجهات الادارية الحديثة التي سعت لها المؤسسات الحكومية والخاصة نحو تبنيتها وتوظيفها في ادارة أعمالها وتنفيذ مهامها فاعلية فرق العمل، حيث أصبحت من المتطلبات الاساسية لنجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أثبت تطبيق هذه

الفاعلية أثره الايجابي في زيادة انتاجية المؤسسات وتخفيض نسبة الاخطاء وتقليص وقت التسليم وسرعة حل المشكلات (العساف موسى، ٢٠٠٦).

ومن خلال الاطلاع على أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، حيث ارتباط الباحث الوثيق بهذا الموضوع من خلال عمله في هذه الوزارة الموقرة، تنقل فيها بين مواقع ادارية مختلفة، أدرك من خلالها مدى الحاجة للدراسة في أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل، لذا جاءت هذه الدراسة لتركز وتبحث على كيفية تأثير وانعكاس التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، كأحد المتغيرات الهامة ضمن الخطة الاستراتيجية لأي منظمة ومؤشر واضح على تطور الاداء وتحسين الانتاجية.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان؟

وقد تفرع السؤال الرئيسي إلى الاسئلة الفرعية التالية:

١ - ما أثر الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان؟

٢ - ما أثر الأهداف على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان؟

٣ - ما أثر التنفيذ على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل وتعزيز ادائها في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، وذلك من خلال الآتي:

- ١ - بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.
- ٢ - دراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره في فاعلية فرق العمل.
- ٣ - التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل.
- ٤ - تقديم التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل والذي من المؤمل أن يسهم في خدمة المنظمات وبالأخص العينة المبحوثة.

4.1 أنموذج الدراسة:

بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة والتي تتعلق بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل، تمكن الباحث من صياغة المتغيرات التي من خلالها سيقوم بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، والموضح في شكل رقم (1-1).

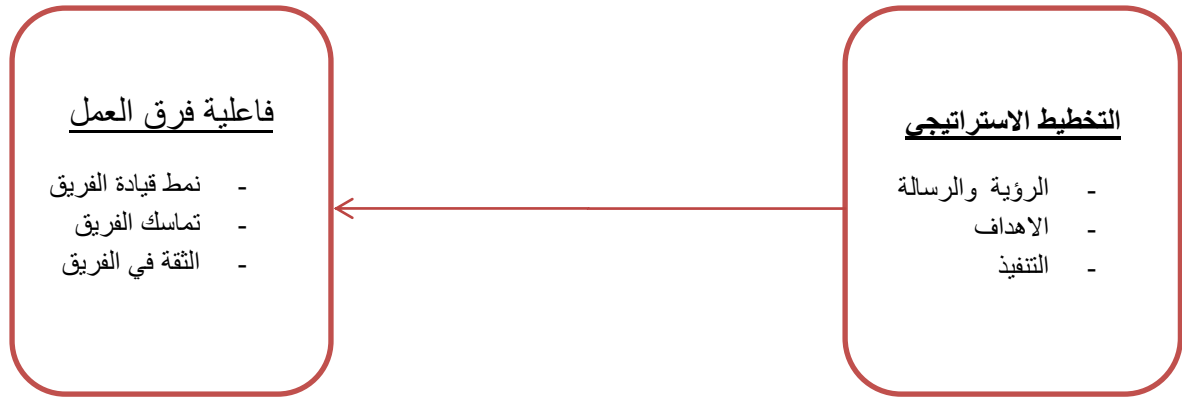
المتغير التابع: فاعلية فرق العمل وسيتم قياسها من خلال:

- نمط قيادة الفريق
- تماسك الفريق
- الثقة في الفريق

المتغير المستقل:

- التخطيط الاستراتيجي: وسيتم قياسه بالأبعاد التالية:

- الرؤية والرسالة
- الاهداف
- التنفيذ



شكل رقم (1) انموذج الدراسة

- المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على دراسات سابقة.
- قام الباحث بوضع أنموذج الدراسة والابعاد بناء على الدراسات السابقة والمجلات العلمية (مليحة، ٢٠١٦)، (Einarsen & Skogstad, 1999)، (المجلة العلمية الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات).

5.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 الالهمية العلمية:

تكمن الالهمية العلمية لهذه الدراسة لكونها تبحث في تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان، وتأتي أهمية الدراسة في البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال نظرية (فاعلية فرق العمل)، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات، كذلك أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية العمل يعطي الموضوع أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة التي يشهدها القطاع الحكومي، كذلك غرس ثقافة التخطيط الإداري لدى المؤسسات العمانية، والارتقاء بأدائهم حتى يكونوا داعمين للتطوير، ومصدر اشعاع مؤثر داخل المؤسسات الحكومية.

_ وأيضا تكمن الالهمية العلمية في اسهام الدراسة في سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل وريطة بالاستدامة لهذه القطاعات، على المستوى المحلي.

- ربما تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار فرق العمل على أهمية التخطيط الاستراتيجي وربطه بالاستدامة، وذلك من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات.

- قد يتمكن المعنيون من الاستفادة من هذه الدراسة ومن نتائجها وتوصياتها في اجراء دراسات اعمق لتطوير فاعلية فرق العمل.

2.5.1 الأهمية العملية:

أ - تتمثل الأهمية العملية في تقديم دراسة ينتفع بها القطاع الحكومي عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال اثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وابعاده، الامر الذي قد يساهم في رفع مستوى ادائهم الاداري في هذا الجانب.

ب - قد توجه الدراسة الانتباه نحو جعل التفكير بالاستدامة اساسي في كل خطوة تخطوها الادارة العليا في عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي في تفعيل دور فرق العمل.

ج - قد تساعد الدراسة الباحث من خلال عمله في وضع برامج تدريبية للإدارات العليا في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه في فاعلية فرق العمل، تساهم في قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

6.1 فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات عنها والتي سيجري اختبارها كالاتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على فاعلية فرق العمل.

عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وينشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على نمط القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على نمط القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على نمط القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

7.1 التعريفات الإصطلاحية والاجرائية:

1.7.1 تعريفات المتغيرات الاساسية:

1.1.7.1 التخطيط الاستراتيجي:

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الانشطة أو الاعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة، مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في الوقت نفسه، ويحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الادارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الادارية، فاستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الابعاد لخلق استراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الهيئي خالد، ٢٠٠٠).

1. الرؤية

هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

2. الرسالة

الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

3. الأهداف

النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي.

4. التنفيذ

وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

2.1.7.1 فاعلية فرق العمل:

عرفه (الحيدر عبدالجبار، ٢٠١٧)، الفريق الذي يمتلك احساساً مشتركاً بالاتجاه والهدف ويتضمن أعضاء متحمسين وملتزمين، ويشاركون بحيوية ونشاط وينبغي أن يركز أعضاؤه على تحقيق أهداف متعددة ومثيرة للتحدي ويدعم بعضهم البعض على تطوير نقاط القوة الفردية، إذ إن قدرة الفريق على العمل معاً بصورة جيدة لإنجاز المهام تعتمد على المزج الصحيح للقابليات والكفاءات والشخصيات للأعضاء.

فاعلية فرق العمل هو الدرجة التي يحقق بها الفريق الاهداف المنشودة والمحددة مسبقاً، اي تطابق المخرجات مع المعايير المحددة كما ونوعاً وبأقل مدة زمنية، وعلى ان تسهل عمليات الفريق قابلية الاعضاء للعمل معاً مستقبلاً، والاعتماد على بعضهم البعض في انجاز كافة المهام المناطة بهم، وتساهم خبرة الفريق في نمو وتطور الفريق ككل . (Ivancevich & Matteson, 2002; 336).

1. نمط قيادة الفريق:

يمثل الطريقة التي يستخدمها قائد فريق العمل في المنظمة بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين في الفريق.

2. تماسك الفريق:

يعني محصلة القوى والمشاعر الدافعة التي توجه أعضاء الفريق في المنظمة على العمل لاستمرارية وبقاء هذا الفريق والمحافظة عليه.

3. الثقة في الفريق:

تشير الى ايمان أعضاء فريق العمل في المنظمة بأن نوايا زملائهم حسنة اتجاههم وتقتهم بالدور الذي يقوم به زملاء العمل في الفريق وأنه لا داعي لان يكون الفرد متحفظا أو حذرا في التعامل مع زملائه.

2.7.1 الربط بين المتغيرات:

الدراسة	الحالية	(العنبي، ٢٠١٢)	(مليحة، ٢٠١٦)
العنوان	أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان	أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	فاعلية فرق العمل	فاعلية المؤسسات	الاستدامة
مجتمع الدراسة	موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه	المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	قطاع غزة
العينة		294 بأسلوب المسح الشامل	209 من مدراء منظمات الخدمات الاجتماعية
المنهجية	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي

جدول ١: الربط بين المتغيرات

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

مقدمة.

1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

2.2 المبحث الثاني: فاعلية فرق العمل.

3.2 المبحث الثالث: وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

مقدمة

يعتبر هذا الفصل من الفصول المؤسسة للدراسة، حيث يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى العديد من المراجع التي استفاد منها في إعداد دراسته، ولتسهيل ذلك فقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، ثلاث مباحث منها حسب المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، والمبحث الرابع يتحدث عن الدراسات السابقة، حيث تناول المبحث الأول موضوع التخطيط الاستراتيجي وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى الحديث عن مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما تناول المبحث الثاني في هذا الفصل موضوع فاعلية فرق العمل وتم التطرق في هذا المبحث إلى فرق العمل ومفهوم فاعلية فرق العمل وأهميتها وأنواعها وشروط نجاحها ومراحل بناءها وعوامل الفاعلية والعوامل المؤثرة وسمات وخصائص الفريق والفوائد المترتبة عن الفريق وأسلوب الفريق وأدوار ومسؤوليات فريق العمل وأسباب النجاح والفشل والصراع والاتصال داخل الفريق وأخيراً تم التطرق إلى قائد الفريق، كما تناول المبحث الثالث من هذا الفصل التعريف بوزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه في سلطنة عمان ومن ثم التعريف برؤيتها ورسالتها وأخيراً خصائص الوزارة، والمبحث الرابع تطرق إلى موضوع الأدبيات والدراسات السابقة بما فيها الدراسات المحلية العمانية ومن ثم الدراسات العربية بشقيها، الأولى الدراسات عن التخطيط الاستراتيجي والشق الثاني الدراسات عن فاعلية فرق العمل، ومن ثم الدراسات الاجنبية وتشمل المتغيرين، ومن ثم تم التطرق إلى التعليق عن الدراسات السابقة وتم عمل جدول للدراسات التجريبية، وأخيراً تم عمل الفجوة البحثية للتمييز بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

يرى الباحث أن هذا الفصل يزخر بالكثير من الأدبيات ذات العلاقة المفيدة في تحقيق نتائج الدراسة، وذلك نتيجة استعراض العديد من المراجع والمؤلفات والرسائل العلمية في هذا المجال، إضافة إلى تعليقات الباحث ووجهة نظره التي عملت على إثراء هذا الفصل.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 مقدمة.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي.

4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي.

5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي.

6.1.2 ملخص المبحث الأول.

1.1.2 مقدمة

لقد تزايد في السنوات الاخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمؤسسة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها

وسيتطرق هذا المبحث إلى مراجعة الأدب الإداري للتعرف على الإطار والمفاهيم للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك أهميته، وخصائصه، ومراحله، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجهه أثناء التصميم والتطبيق والتقييم.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عندما يذكر التخطيط والاشخاص المخططون فإن أول ما يتبادر إلى الذهن نبي الله يوسف الصديق عليه السلام، كيف لا وقد أنقذ الله على يديه مصر وما حولها من أزمة غذائية طاحنة، أمت بهم في ذلك العصر، فخطط لها أحسن التخطيط لمدة خمسة عشر عاما، أقام فيها اقتصاد مصر حيث كانت الزراعة أساسه ومحوره، فقد اعتمد على زيادة الانتاج، وتقليل الاستهلاك، وتنظيم الادخار، وإعادة الاستثمار حتى نجت مصر من هذه الازمة، بل كان لها الفضل على ما حولها من البلدان في اجتياز هذه الازمة. (كياد أحمد، ٢٠١٤) إن ما قام به سيدنا يوسف عليه السلام من إدارة اقتصادية للإنتاج المصري مثلت حاله متقدمة من التخطيط الاستراتيجي، حيث قال الله تعالى: { يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون(46) قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49) }. (سورة يوسف: 46-49).

ومنذ ذلك الوقت كان السؤال عن معنى التخطيط يجاب بأجوبة متعددة، ومن أشخاص مختلفين في الحقب الزمنية المختلفة، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وإن كان هناك شبه إجماع على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة، على رغم اختلاف الزوايا التي تتناول هذا المفهوم (غنيم، ٢٠٠٨) .

وفي الواقع هناك مفاهيم كثيرة للتخطيط الاستراتيجي، ولكن بشكل عام هو مصطلح مركب من شقين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية ولذلك فقد اختلفت آراء الكتاب في وضع تعريف جامع وشامل للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تعددت وتباينت هذه المفاهيم، والوصول الى مفهوم واضح ودقيق للتخطيط الاستراتيجي، وبذلك نعرض مجموعة من المفاهيم:

عرف (Wheelen, 2000) التخطيط الاستراتيجي بأنه تطوير للخطط طويلة الاجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وكذلك تتضمن تعريف لمهمة المنظمة ورسالتها وصياغة الاهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة.

وعرف (الخطيب صالح، ٢٠٠٣) التخطيط الاستراتيجي أنه عملية مستمرة لصنع قرارات وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن جهة اخرى فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الانشطة والفعاليات الادارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، فضلا عن دراسة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مثل المالية، والتسويق، وادارة الموارد البشرية، والانتاج وغيرها مع المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الاساسية التي تستند

إليها المنظمة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، وكذلك لغرض الرقابة على الفرص والمسائل التي تبرز في بيئة المنظمة (صالحية لوي، ٢٠٠٥).

ويرى (عبدالحكيم، ٢٠٠٠) أن التخطيط الاستراتيجي هو "مجهود المنظمة النظامي، والذي يتم صياغته في شكل رسمي بطريقه أو أخرى، لوضع أغراض وأهداف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الرئيسية وأيضاً يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة الرئيسية".

ويعرف (Robinson, 2005) التخطيط الاستراتيجي بأنه "جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الامد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة".

وعند ذكر التخطيط فلا بد من الحديث عن "الاستراتيجية" كمفهوم لربط العلاقة بينهما وبين التخطيط، فالاستراتيجية (Strategy) مفهوم قديم يؤرخ استخدامه في سنة (400) قبل الميلاد، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Strategos) وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (عبود، ٢٠١١).

وبهذا المعنى انتقلت الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى الأعمال والإدارة العامة، لتنتقل بعد ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، مما جعلها تأخذ من هذه الأنشطة العديد من المضامين الجديدة، التي عكست طبيعة تلك الأنشطة مما أدى ذلك إلى توسيع معاني الاستراتيجية ومضامينها، لذلك تعددت معاني الاستراتيجية ودلالاتها العلمية حتى صار لها معان وأوصاف كثيرة (أحمد م.، ٢٠٠٥).

إن من أبسط تعاريفها بأنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها والتي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (مجيد الكرخي، ٢٠٠٩).

ويعرف أيضاً بأنه مفهوم إداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراستها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات

والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الشويخ، ٢٠٠٧).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تؤكد عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف والوسائل بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية (السيد و البحيري، ٢٠٠٦) . وهناك تعريف يقول أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد ملتزم لإصدار قرارات أساسية وأفعال وسياسات تقود وتجسد ماهية المنظمة، ماذا تفعل؟ ولما تقوم بذلك؟ من خلال التلازم بين مصادر المنظمة الخاصة والتهديدات والفرص الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة (Center, 2008).

كما عرف (العارف، ٢٠٠١) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

وعرفها (المدادحة، أحمد، النوافعة، و سلامة، ٢٠١٣) بأنها عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد سياستها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعة.

وهنا نلاحظ أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وجهان لعملة واحدة، فإذا كانت الاستراتيجية عملية فكرية، فإن الخطة عملية تطبيقية، وإذا كانت الاستراتيجية تهتم بالعموميات فإن الخطة تهتم بالجزئيات، وإذا كانت الاستراتيجية تنظر بشمول وتكامل لأوضاع المؤسسة من مختلف أبعادها لرسم معالم المستقبل المأمول بلوغه، وتعيين توجهات تلك المؤسسة للوصول إلى ذلك المستقبل، فإن الخطة الاستراتيجية تحدد خطوط السير ومجالات الحركة، والعمل على بلوغ المستقبل، وبالتالي فوجود أيٍّ منهما ضروري للآخر، وإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على عدد محدود من الافراد ذوي القدرات الفكرية العالية لبنائها، فإن الخطة الاستراتيجية تعتمد على

عدد أكبر من الأفراد لتنفيذها وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تكامل الجانبين وتعاونهما يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق ما تصبو إليه (محمد، ٢٠١١).

ويستخلص الباحث من التعريفات آنفة الذكر أن الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرار حول الاستخدام الأمثل للمسارات التي تكفل الوصول إلى الأهداف المنشودة بدقة ومهارة.

ومن هنا نجد أن تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتفاوت باختلاف وجهات النظر حول الهدف من التخطيط، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط، حيث يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم التحليل البيئي الجيد للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وبهذا فإن التخطيط يعد عملية يتحدد بها نوع الجهد المخطط والمطلوب، ومتى توقيته، وكيفية التنفيذ والتقييد به ومن سيتولى التنفيذ، وطريقة التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسيير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية، لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

١ - يرى (وائل، ٢٠٠٧) أهمية:

أ- أن التخطيط يساعد في عملية الاتصال، حيث يعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ب- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات.

وبهذا يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمنظمة، فلا شك أن المدراء الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

٢ - التخطيط يوفر النفقات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية بكفاءة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف (الاستشارية، ٢٠٠٥).

٣ - التخطيط يركز على أهداف المنظمة: حيث تسعى المنظمات إلى وضع خطط لإنجاز هذه الأهداف، ومتابعة هذه الخطط دوريا وتعديلها، وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية، وبما يتضمن تحقيق أهدافها. (نادية، ٢٠٠٢).

٤ - التخطيط أساس للرقابة: حيث لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، فالمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة بدون تخطيط. (ادريس، ٢٠٠٥).

٥ - يساعد التخطيط الاستراتيجي على التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو المؤسسة وتطورها والتي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل (العجمي، ٢٠٠٨).

٦ - ويرى (مساعدة، ٢٠١٣) أهمية:

أ- أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كلا من الأهداف، والخطط، والسياسات.

ب- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس دقيقة للمراقبة على الاداء وتقييمه.

٧ - تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المنظمة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المنظمة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الازمات التي يتعرض لها عمل الادارة (Jonson, 1990).

ويرى الباحث أن التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات أصبح امرا ضروريا، كما أن هذا التوجه دفعت إليه عدة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية فرضت العديد من التغيرات الهيكلية في الهياكل التنظيمية والاجراءات والقدرات الإدارية، فلقد بات واضحا أن وظائف المؤسسات لا بد أن تتطور بحيث تشمل التصميم والتنفيذ والمتابعة للسياسات التنافسية على المستوى المحلي والوطني وهو ما يمكن أن يتحقق عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

تكون عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها، كما أنها تعتمد البيانات كما أنها معني بالمستقبل، فهو يتيح لك التوجه بالمستقبل وإدارته، وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابع في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب، فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك كليا، ويمكن القول إنها وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.

للتخطيط الاستراتيجي خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتي تطورا نوعيا لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- ١ - يركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- ٢ - يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى-الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطويره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية.
- ٣ - يشجع على التفكير الاستراتيجي ويوضح اتجاه المستقبل ويركز على العمل الفريقي.
- ٤ - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية وأقل رسمية وأقل ثباتا، وأكثر تغييرا، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.
- ٥ - يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (اجلال و وهب، ٢٠٠٣).

٦ - يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والاسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، ٢٠٠٨، صفحة ٢٤٢).

ويرى (القانونيين، ٢٠٠١)، ان من خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أ - أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب - ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

ج - التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

٧ - ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي (الكبيسي، ٢٠١٢):

أ - أنه حركياً وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع البيئة الخارجية.

ب - يتعامل مع المنظمة على أساس إنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما يدور حوله ولا يكون بمعزل عنها.

ت - يسعى إلى توحيد الجهود الخاصة بالمنظمة عن طريق إشراك الجميع في الخطة.

ث - يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية.

ج - يتميز بأنه عمليات مترابطة وليس وظائف معزولة عن بعضها.

ح- يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية.

خ- يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها والتعامل معها قبل استثنائها.

د- يساعد على التمييز بين الفرص والتهديدات وتقييمها.

5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

بداية يجب التأكيد أنه لا يوجد قالب يجمع عليه كافة الكتب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، إنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل، ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل الآتية:

١ - التهيئة والإعداد (الضمور، ٢٠٠٨):

وتتطوي هذه المرحلة على التأكيد من أن المنظمة مهياً لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال:

أ- تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به.

ب- وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ت- تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي.

٢ - تحليل الوضع الراهن:

إن التخطيط كعملية أساسية ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل، والتي يسبقها عملية المسح البيئي، وتأتي هذه المرحلة للتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتركز على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة والضعف، مما يسهل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء البيئة الخارجية والداخلية، ويشمل المسح البيئي العناصر التالية:

١ - تحليل البيئة الخارجية:

يعني تحليل البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة، والتغير في البيئة

الخارجية هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق مختلفة (عوض، ٢٠٠٤، صفحة ٩٥).

وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين هما:

- أ- **البيئة العامة:** وتتضمن القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية والقصيرة والطويلة الأجل، وتشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والقوى السياسية، والتشريعية (Hunger & Thomas, 2006, p. 72).
- ب- **البيئة الخاصة:** وتشمل العناصر او المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الاساسية، ومن بعض عناصرها الزبائن، والمساهمين، والحكومة، والقوى العاملة، والموردين، والاتحادات التجارية (Hunger & Thomas, 2006, p. 82).

٢ - تحليل البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية بحيث يتم تجميع البيانات المرتبطة بالأداء الداخلي للمنظمة، كما يتم التحليل والكشف عن نقاط القوة والضعف بداخل المنظمة، وهنا يقصد بنقاط القوة أنها المزايا والإمكانيات التي توجد بالمنظمة وتتمتع بها بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها (عوض، ٢٠٠٤، صفحة ١٣٥).

وتشمل البيئة الداخلية كلا من العناصر التالية: (Hunger & Thomas, 2006, pp.

114-116)

- أ- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الهيكل التنظيمي.
- ب- **الثقافة:** وتشمل المعتقدات، والتوقعات، والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- ت- **الموارد:** وتشمل أصول الشركة من أصول مالية ومادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ويمكن إتباع عدد من الخطوات لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة كما يلي (الجبوري، ٢٠١٤):

- أ- ما هي الأساليب التي تستخدم في تقييم كفاءة الاداء للمؤسسة.
- ب- تقدم دراسة كاملة سنوية عن كفاءة الأداء في المؤسسة تحتوي على ما يأتي:
- تشخص مجالات القوة والضعف في أداء المؤسسة.
 - أسباب حالات الضعف السائدة في المؤسسة.
 - ما هي أفضل المقترحات لمعالجة حالات الضعف.
- ت- ما هي توقعات المؤسسة عما ستؤول إليه في المستقبل.
- ث- وضع نتائج تلك الدراسات في شكل نظام معلومات متكامل تسهم في تشخيص كفاءة الأداء الداخلي للمؤسسة.

نموذج (SWOT)

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S) نقاط قوة داخلية	العوامل الداخلية
		الخارجية
أصنع استراتيجيات (WO) معالجة نقاط الضعف وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	أصنع استراتيجيات (SO) استعمال واستخدام نقاط القوة وانتهاز واستثمار الفرص المتاحة	الفرص (O)
أصنع استراتيجيات (WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل الحد الأدنى وتجنب التهديدات	أصنع استراتيجيات (ST) استعمال نقاط القوة وتقليل وتجنب التهديدات	التهديدات (T) تهديدات خارجية

المصدر (عبدالعال و محمد، ٢٠٠٩).

جدول ٢: نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

المرحلة الاولى: صياغة الخطة الاستراتيجية:

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف والتنظيمي، لذا فهي تتضمن تعريف رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب

تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال. (Hunger & Thomas, 2006, p. 163)

١ - الرؤية: فقد عرف (Scherhorn & John, R, 2002) الرؤية بأنها ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنشأة. وهذا يتوافق مع (عوض، ٢٠٠٤، صفحة ٨) حيث عرفها بأنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. وأيضاً يتوافق ذلك مع تعريف (Robinson, 2005, p. 27) بأن الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها، وتمثل الرؤية في التصورات والطموحات الكبرى التي تريد المنظمة تحقيقها ويتطلب أن تكون الرؤية واضحة وواقعية وشاملة وقابلة للتطبيق.

خصائص الرؤية الجيدة: (وانل، ٢٠٠٧، صفحة ١٢٦):

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز الرؤية الجيدة بها والتي من بينها:

١. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
٢. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
٣. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
٤. محددة بتاريخ: يعتقد الكثيرون أن الرؤية الطموحة لا يحكمها مدى زمني محدد باعتبارها غاية عظمى غير مقيدة، والحقيقة أن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما يفضل أن تكون طويلة الأمد حتى يمكن قياسها.
٥. توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

٦. قيادة التغيير الإداري وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.
٧. مركزة وواضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
٨. إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها.
٩. العملية: ممكنة التحقيق وبغض النظر عن واقعيتها، من منظور الاوضاع الراهنة، فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

٢ - الرسالة: حيث عرفها (Schermhorn & John, R, 2002, p. 12) بأنها تعكس الغرض أو السبب من وجود المؤسسة، وكيفية مساهمة المؤسسة باتجاه تحقيق رؤيتها. وهذا يتوافق مع تعريف (عوض، ٢٠٠٤، صفحة ٩) للرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القدرات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. كما أن الرسالة الواضحة تصف قيم وألويات المنظمة (الماضي، ٢٠٠٦). وتميز الرسالة المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المتشابهة حيث تحدد الرسالة مجال عملياتها من منظور المنتج أو السوق، وهي التي تخلق شعوراً عاماً يحرك دوافع كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة (نادية، ٢٠٠٢، صفحة ٢٠).

مواصفات الرسالة الجيدة (السويدان، ٢٠٠٤):

تختلف المواصفات التي تتمثل بها الرسالة وسماتها من منظمة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة لا بد من مواصفات أساسية للرسالة الجيدة تعبر عن أسباب وجودها وتتمثل بالآتي:

١. أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
٢. أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
٣. تصف المؤسسة من حيث ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد.
٤. تركز على محور استراتيجي محدد.

٥. تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
٦. واسعة غير هلامية، محددة من غير تفضيل.
٧. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
٨. تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة.
٩. تعكس معايير قابلة للتحقيق.
١٠. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.

الأهداف: فقد عرف (Schermhorn & John, R, 2002, p. 13) الأهداف بأنها النتائج طويلة المدى التي تحاول المنظمة إنجازها في إطار رسالتها الأساسية، ويتوافق تعريف (عوض، ٢٠٠٤) بأن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة. ويتفق مع تعريفها (Robinson, 2005, p. 29) بأنها النتائج النهائية للأنشطة المخططة في إطار رسالتها المحددة، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقيق ومحددة بزمان معين. وتعد الأهداف ضرورة لنجاح المنظمة، لأنها تحدد الاتجاه، وتساعد في التقييم، وتكشف الأولويات، وترتكز على التنسيق، وتكون أساس التخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة (نادية، ٢٠٠٢، صفحة ٢٣).

خصائص الأهداف الجيدة:

- إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديدا، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزا، والأهداف الاستراتيجية الجيدة تتسم بالخصائص التالية:
١. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف (المغربي، ١٩٩٩).

٢. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون للتغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته (المرسي، ٢٠٠٢).
٣. الوضوح والفهم: يجب ان تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان مع جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة (غنيمه، ٢٠٠٥).
٤. التوازن والتكامل: بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة (السلمي، ٢٠٠٠).
٥. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم من تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقًا دون تحقيق الأهداف المزمعة (السلمي، ٢٠٠٠، صفحة ٥١).
٦. التحفيز: بحيث توضع الاهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم عن الأداء المتميز، وهذا لا يأتي إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق (المرسي، ٢٠٠٢، صفحة ١٤٤).
٧. الملائمة: يجب ان تتناسب الاهداف الموضوعه مع الاغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
٨. التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية (السلمي، ٢٠٠٠، صفحة ٥٢).

مقارنة بين الرؤية والرسالة والأهداف:

فيما يلي مقارنة تفصيلية بين الرؤية والرسالة والأهداف (ماهر، ٢٠٠٩):

وجه المقارنة	الرؤية	الرسالة	الأهداف
الماهية	وثيقة تحدد الصورة التي تود المنظمة تحقيقها	وثيقة تحدد غرض وأنشطة المنظمة	نتائج محددة مرغوب تحقيقها
ماذا تشرح؟	تخيل بناء لآمال وصورة المنظمة	الواقع العلمي لأنشطة وأعمال المنظمة	نتائج مرتبطة بالرؤية
كيف يتم إعدادها؟	تلخص لتوقعات الأطراف ذات العلاقة	الإجابة على ماذا؟ ولمن؟ وكيف؟ ولماذا؟	تحديد نتائج الأعمال وفقا للرؤية والتحليلات الاستراتيجية
درجة العمومية	عامة وتغطي الحلم	عامة جدا	محدد وتفصيلية نسبيا
درجة المثالية	مثالي	مثالي	كمي
درجة الكمية	غير كمي	غير كمي	مثالي
الزمن الذي تغطيه	طويل - مرحلة من عمر المنظمة 3-5 سنوات	طويلة جدا - عمر المنظمة	طويل - مرحلة من عمر المنظمة 3-5 سنوات
طابع اللغة	حماسي	حماسي	إجرائي
السرية/العننية	علني	علني	سري
ماذا تخاطب؟	الروح	الروح	العقل
إمكانية تحقيقها	ممكنة	على مدار العمر	ممكنة
لمن توجه؟	أطراف المنظمة / المجتمع / المديرين	أطراف المنظمة / المجتمع / المديرين	المديرين
ماذا تحقق؟	تحقق آمال مرحلية	تحقق غرض وأنشطة المنظمة	تحقق الأهداف

جدول ٣: مقارنة بين الرؤية والرسالة والأهداف

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب التحول من مرحلة وضع الاستراتيجية إلى مرحلة تطبيقها نقل المسؤولية إلى مديري الأقسام، والوحدات، والموظفين في المنظمة، ولكن قد تنشأ بعض المشاكل أثناء عملية التنفيذ نتيجة لهذا التحويل في المسؤولية خاصة إذا ما كانت القرارات المتعلقة بالاستراتيجية مفاجئة للمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا، وقد عرف (Robinson, 2005, p. 59) عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العملية تطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل، وهذا يتوافق مع تعريف (Hunger & Thomas, 2006, p. 214) الذي عرفها بأنها عملية وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات حيز التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والاجراءات التشغيلية، وعرفتها (نادية، ٢٠٠٢، صفحة ١٤) عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا ما ظلت دون تطبيق حبيسة الأدراج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى.

ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية ووضع نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى تقدم عملية التنفيذ، وكذلك خلق ثقافة للمنظمة أو مناخ تنظيمي داخلي ينسجم مع الاستراتيجية بما يضمن نجاحها (Zhao & Zhang, 2008).

عناصر تنفيذ الاستراتيجية

١. البرامج: أشار (الماضي، ٢٠٠٦، صفحة ٣٩) أن البرامج هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، كما أنها تجعل الاستراتيجية ذات صبغة علمية. وهذا يتوافق مع تعريف (Hunger & Thomas, 2006, p. 16) بأن البرامج هي عبارة عن وضع الأنشطة التشغيلية موضع التنفيذ،

وذلك من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية من حيث الأهداف والرسالة. كما عرفها (عوض، ٢٠٠٤، صفحة ١١) بأنها خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين ومحدد، لها ميزانية، ومجموعة من الموارد المادية والبشرية.

٢. الموازنات التقديرية: عرف (الماضي، ٢٠٠٦، صفحة ٣٩) الموازنات بأنها ترجمة لبرامج المنشأة على شكل قيم مالية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برامج لأغراض التخطيط والرقابة، ويتوافق تعريف (Hunger & Thomas, 2006, p. 16) بأن الموازنات عبارة عن تحويل برامج المنشأة إلى قيم مالية، وتستخدم هذه القيم في عملية التخطيط والرقابة كما أنها تشمل على تفاصيل تكلفة الأنشطة.

٣. الاجراءات: عرف (Hunger & Thomas, 2006, p. 17) الاجراءات بأنها مجموعة من الخطوات او الآليات التي تصف بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام بالتحديد، كما أنها تصف الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لتحقيق برامج المنشأة.

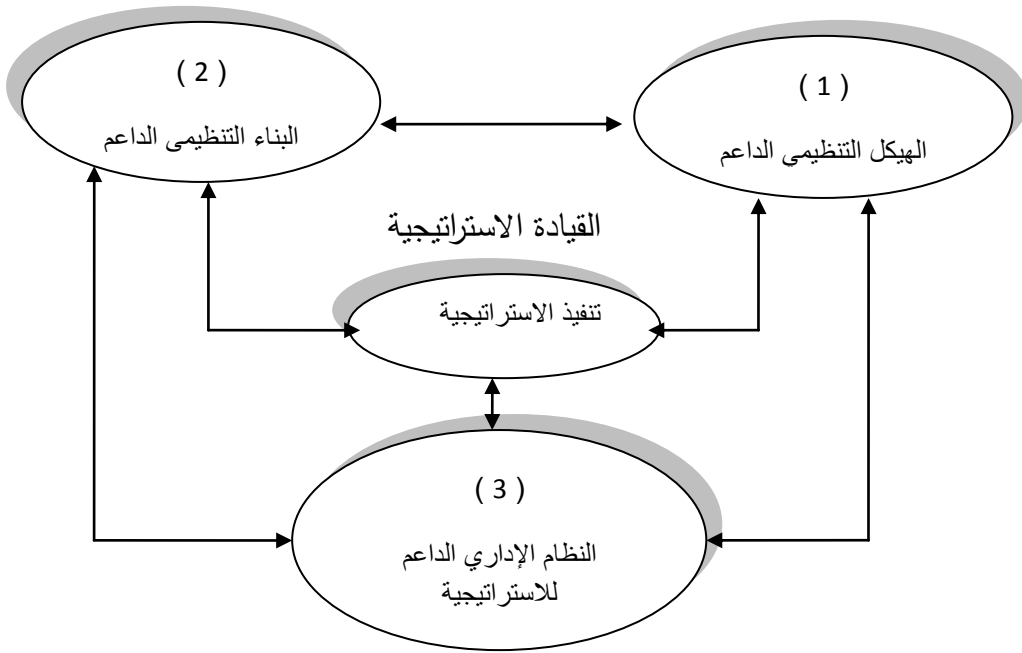
الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجية

أشار (الماضي، ٢٠٠٦، الصفحات ٤٠٢-٤٠٣) إلى الصعوبات التي تواجهها المنظمات أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية:

١. أن تستغرق التنفيذ وقتاً أطول مما مخطط له.
٢. وجود مشكلات غير متوقعة.
٣. ضعف التنسيق بين الأنشطة.
٤. نقص في قدرات الافراد القائمين لدى مديري الإدارات.
٥. عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
٦. حدوث أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.
٧. نقص في المهارات القيادية والتوجيه لدى مديري الإدارات.
٨. نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.
٩. عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الاساسية.

١٠. عدم قدرة نظم المعلومات على توفير القدر اللازم من متابعة للأنشطة التنفيذية المختلفة.

إن التنفيذ السليم للاستراتيجية يحتاج إلى عدد من المتطلبات، من هيكله ملائمة، ونظام للاتصالات، وتحديد المشكلات وحلها، ونظام للحوافز والأجور، فكل ذلك يساهم في التنفيذ الملائم للاستراتيجية.



الشكل (2) الاطار العام لتنفيذ الاستراتيجية

6.1.2 ملخص المبحث الأول

يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة ترشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك، كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وهي صياغة الخطة الاستراتيجية كمرحلة أولى، وتعني غاية ورؤية ورسالة المنظمة والتي تعبر عن أسباب قيامها أو وجودها، ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تساعد في تحقيق الأهداف التشغيلية الموسوعة، والمرحلة الثانية تتمثل في تنفيذ الاستراتيجية عن طريق البرامج وترجمتها بالميزانيات ووضع قوائم التكلفة التفضيلية ومن ثم تتبعها الإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ المهام بالتحديد.

المبحث الثاني:
فاعلية فرق العمل

1.2.2 مقدمة.

2.2.2 فرق العمل: مفاهيم وأهمية وأنواع وشروط ومراحل

3.2.2 علاقة أبعاد فاعلية فريق العمل بنماذج البحث

4.2.2 فرق العمل: سمات وفوائد

5.2.2 فاعلية فريق العمل وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية

6.2.2 ملخص المبحث الثاني.

حوصلة عامة للفصلين

1.2.2 مقدمة:

تعتبر مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة معضلة ومرحلة صعبة في الاعمال، وبهذا تستدعي وجود أفراد ذوي خبرة وذوي كفاءة وذكاء، ويعتبر تشكيل فريق العمل من أفضل الطرق لمعالجة تلك المشكلات والمعضلات والقرارات الصعبة، ولاختيار هذه الفرق يتطلب أن يتمتع الفريق بقدرات عقلية ومهارات عملية ومهنية قوية، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون مشترك بين أعضاء الفريق، حتى تستطيع تلك الفرق الوصول إلى الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

وسيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم فرق العمل وتعريفها وأهميتها وانواعها وشروط نجاحها ومراحل بناءها وعوامل الفاعلية والعوامل المؤثرة وسمات وخصائص الفريق والفوائد المترتبة عن الفريق وأسلوب الفريق وأدوار ومسؤوليات فريق العمل وأسباب النجاح والفشل والصراع والاتصال داخل الفريق وأخيرا سيتم التطرق إلى قائد الفريق.

2.2.2 فرق العمل: مفاهيم وأهمية وأنواع وشروط ومراحل

1.2.2.2 فرق العمل

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، فتحقيقها للأهداف استند إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجه الى الطابع الجماعي في السلوك، وكذلك يعد مدخلا حديثا ومنتورا في اكتساب المنظمات الادارية الحالية خصائص الفعالية، من خلال الانتقال من رتبة النشاط الى كفاءة وجودة المخرجات، وعلى عكس التصور الشائع من ان عملية بناء فريق عمل يتم عن طريق تجميع عدد من الافراد، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، أن الاهتمام بهذا النوع من البحث أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياة العمل، وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد والجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

احتلت فرق العمل دورا متناميا في حياة التنظيمات المعاصرة حيث أن تشكيل فرق عمل متماسكة يؤدي الى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين وتقليص عددهم وتخفيض

التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل (Trricon, 2002). والمراد بفريق العمل هو مجموعة الافراد ذوي المهارات المتفاوتة والمتكاملة الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك (Rabey, 2004)، أما الفاعلية فهي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بنجاح (Nathalie, 2013). ولكي يعمل فريق العمل بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الآخرين، وتقديم الدعم لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه، حيث إن بناء الفريق يساعد على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والأداء (كويك، ٢٠٠٠).

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث عددا من الجوانب التي يمكن أن يعتمد عليها أسلوب إدارة فرق العمل في إدارة أعمالهم وهي كما يلي:

١. أهمية التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف.
٢. وجود العلاقات الصادقة الانسانية بين أعضاء الفريق.
٣. تحمل قائد الفريق وأعضاءه مسؤولية نتائج الاعمال.
٤. تشاور فريق العمل وتقديم الحلول التي تم التوصل إليها للإدارة لأخذ المقترحات.
٥. على فريق العمل تحديد وتحليل وحل المشكلات الخاصة بعملهم.
٦. ابتكار فريق العمل أفكار ابداعية وابتكارية تطور العمل.
٧. تحول فريق العمل من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2.2.2.2 مفهوم فاعلية فرق العمل:

إن مفهوم الفاعلية مفهوم معقد ومركب، وحتى الان لم يتفق على معنا محددا حوله أو العوامل المحددة والمؤثرة فيه، فالكثير من البحوث والدراسات الميدانية أشارت إلى وجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فاعلية المنظمة من ناحية وبين العوامل المؤثرة او المحددة من ناحية اخرى. ولكي يعمل الفريق العمل بفاعلية يجب ان يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة مع الآخرين، وتقديم الدعم لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق اهدافه، وإن بناء الفريق يساعد على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والاداء (جرادات و سعود دره، ٢٠١٥).

ان فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات (مخرجات انتاج المجموعة، المساهمة في تنمية اعضاء المجموعة، الدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية اعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل)، فبالنسبة لقياس مخرجات انتاج المجموعة فيتضمن (النوعية، الانتاج، الكلف)، اما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية اعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضاء الوظيفي، اشباع حاجات اعضاء الفريق، والثقة بالإدارة)، واخيرا فان قياس قابليات النجاح لمجموعة تتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغيابات للأعضاء او معدل استبدال العمال، فضلا عن ان فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج او الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الفريق الرضاء للمستهلكين (العطوي، ٢٠٠٥).

تعد فاعلية فرق العمل في منظمات الاعمال التي تعمل في بيئة اليوم التي تعد من البيئات التي تزداد وتتسم بالتعقيد، وأصبح مبدأ التنافس الشديد مهما جدا في عملية تطوير بيئة العمل الداخلية، وبذلك ينحتم على الادارات العليا ان تعمل على تطوير اسلوب تفكير ابداعي يبدأ بدعم النشاطات الجماعية أو ما تسمى بفرق العمل، وذلك من خلال العمل على تقليل او القضاء على الصراعات عند مواجهة الآراء المختلفة، وتقاسم النجاح بين جميع الافراد الذين شاركوا في المشروع، وكذلك تبادل الآراء او الافكار البناءة بصدق والعمل على الاجماع على قرارات والخطط بين فرق العمل بالشكل الذي يعزز من فاعليتها نحو تحقيق اهداف مشتركة وتقاسم الخبرة والالتزام بنجاح العمل، وليس النجاح الشخصي (Lemieux-Chares, 2006).

3.2.2.2 أهمية فرق العمل:

في الغالب تتولى فرق العمل العديد من الانشطة المخصصة تقليديا للمديرين، مثل اختيار أعضاء الفريق الجدد وجدولة العمل وتنسيقها مع الزبائن والوحدات الاخرى في المؤسسة، وتساهم فرق العمل أيضا في تحقيق الجودة الشاملة من خلال القيام بأنشطة التفتيش ومراقبة الجودة حين يتم الانتهاء من المنتج أو الخدمة، وتعزز أهمية استخدام واعتماد فريق العمل في أي مؤسسة من الاتي (الجميل، ٢٠٠٥):

١ - تعتبر فرق العمل اداة ادارة التغيير والتطوير في المنظمة لكونها إحدى الميزات الاساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولا الى عمليات التحسين المستمر فيها.

٢ - تعد فرق العمل سمة مهمة لدورة الحياة التنظيمية وأن قدرة الافراد على إدارتها بكفاءة يعتبر عنصر مهم لنجاح مجلس الادارة في المؤسسة.

٣ - تتميز فرق العمل بالتعاون الدؤوب والابداعي بين أعضائها من خلال عملهم الجماعي ذو الفائدة الكبيرة لأي منظمة تواجه المنافسة والتحديات والتغيرات الديناميكية في بيئتها الداخلية والخارجية المتزايدة.

٤ - تجلب هذه الفرق المهارات والخبرات المتنوعة لكونها تجمع أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومتكاملة مع بعضها البعض.

٥ - يؤدي استخدام هذه الفرق إلى التقليل من حالات اللاتأكد من خلال مشاركتهم بأقصى حد للمعلومات بين أعضائها المتكاملين وتفعيل عمليات الاتصال فيما بينهم.

٦ - لفريق العمل ثقافة تنظيمية محددة تملكها من خلال وجود القيم والتقاليد وأخلاقيات الأداء وبعض الطقوس التي يتمتعون بها على اختلافات ثقافة فريق العمل.

كما يمكن توضيح أهمية فرق العمل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (Scotland, 2006).
- الكفاءة: قدرة وتمكين فرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية كبيرة وبأقل التكاليف.

٢ - المجال: يمكن استخدام فرق العمل في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المؤسسة.

٣ - المؤشرات: أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن أن تستخدم لتحديد مدى أنجاز الكفاءة من قبل فريق العمل.

كما أن فرق العمل تساعد على تجنب الحساسية الثقافية في المنظمة ذات التنوع الكبير والمتعددة الاديان والطوائف، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة، والتكيف، والمرونة، والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه والتدريب والتعليم المستمر للعاملين لدى المنظمة، (Hurley, 2007) مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المؤسسة على أهمية فرق العمل وأهمها تنمية الالتزام التنظيمي، وإدارة الأعمال، والخطر المالي، وإدارة السياسة والمعايير، وتخفيض أهداف الرقابة،

وتوصيل التدريب للعاملين، وزيادة تكرار تقييم الرقابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات كما أن استخدام فرق العمل تسهم في تزويد المؤسسة بمدرين عالي المستوى وفي كافة المجالات (Stokes, 2012).

الأسباب التي تؤدي إلى الاهتمام بفرق العمل:

يتفق (عبدربه، ٢٠١٣) ، (خضير، ٢٠١٠) في أن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بفرق العمل هي كما يلي:

١. زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها.
٢. تخفيض التكلفة والوقت والتخلص من الفاقد وحل المشكلات.
٣. تحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار.
٤. الاستفادة من القدرات الفعلية جماعيا، وزيادة القدرات الابداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد.
٥. رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشكلات.
٦. توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

ويضيف (Awest, 2002)، على عبدربه وخضير أن أسباب الاهتمام بفرق العمل يرجع إلى ما يلي:

١. تعمل على التعليم الفعال.
 ٢. يؤدي الاختلاف في صناعة قرار ذو أهمية عالية.
 ٣. الوظائف المتعددة في الفريق وتوفير الخبرات والمهارات تصنع تغيرات جذرية.
 ٤. إنتاج معلومات أكثر فاعلية في المؤسسات الحديثة الأكثر تعقيدا.
- ويرى الباحث أن في ضوء ما ورد أن الأسباب التي تؤدي إلى الزيادة في الاهتمام بفرق العمل هي كما يلي:

١. الحصول على أفكار إبداعية وابتكارية جديدة.

٢. الحصول على القرارات الأكثر دقة والتحول من المركزية إلى اللامركزية.
٣. الوصول إلى أعلى إنتاجية وانجاز أفضل للأعمال.
٤. تجميع أصحاب الخبرات والمهارات العلمية والمهنية في داخل هذه الفرق.
٥. استثمار الوقت وحل المشكلات بشكل أسرع.
٦. ظهور الكثير من المشكلات والتي تحتاج إلى الاجماع لحلها.

4.2.2.2 أنواع فرق العمل:

هناك مجموعة من الانواع المختلفة لفرق العمل داخل المؤسسة ويمكن توضيح أهم أنواع فرق العمل بالاتي (Stephen, 2003).

١ - فرق العمل الوظيفية: وهي الفرق التي يعمل أفرادها معا بشكل يومي وعادة ما تتواجد هذه الفرق في أقسام المؤسسة التشغيلية، ففي المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي، قد تكون تكاليف العمل الجماعي أقل أيضا، ويفضل هذه المزايا تقوم عدد من الشركات بإعادة تنظيم عمليات التجميع، ترك خط التجميع لصالح العمليات التي تجمع بين الإنتاج الضخم والوظائف التي يؤدي فيها الموظفون مهام متعددة ويستخدمون العديد من المهارات ويتحكمون بوتيرة العمل وتجميع المنتج النهائي.

٢ - فرق عمل حل المشكلات المنظمة: وهي الفرق التي يتراوح عدد أفراد أعضائها ما بين (5-10) فردا من العاملين في القسم نفسه، يجتمعون لبضع ساعات في الاسبوع الواحد، لمناقشة أسلوب تحسين الجودة، وكفاءة بيئة العمل. ولقد شهدت الشركات في قطاع الخدمات تحسنا بسبب زيادة استخدام العمل الجماعي، إذ أن العمل الجماعي هو عنصر ضروري للمزيد والمزيد من مهام برمجة الحاسوب، حيث تستخدم الشركات التي تجري تطورا للبرمجيات نهجا يطلق عليه النهج الذكي الذي يتطلب ادخال عملية التطوير بشكل أكثر إحكاما في أنشطة واستراتيجيات المؤسسة. في تطوير البرمجيات الذكية تعمل فرق المطورين والمبرمجين الموجهين بشكل ذاتي مباشرة مع مستخدمي البرمجيات من خلال استخدام الاتصال المباشر قدر الامكان لحل مشاكل معقدة تواجه المؤسسة أثناء أداء مهامها (Paul, 2004).

٣ - فريق العمل المدار ذاتيا: وهي الفرق التي يتكون عدد اعضائها من (5-10) فردا، وهم أفراد ذوي مهارات متعددة، كما يعمل هذا النوع من الفرق في إطار إقامة تدوير الوظائف فيما بينهم ويشرف على هذا الفريق مسؤول يتم اختياره من قبل اعضاء هذا الفريق.

٤ - فرق عمل الوظائف المشتركة: وهي الفرق التي تتكون من أعضاء من مستوى المنظمة الهرمي، تعمل هذه الفرق في مجالات عمل مختلفة، يتم جمعهم من أجل انجاز مهمة معينة (حرير، ٢٠١١)، وفي تعريفات أخرى هي مجموعة من الاعضاء المنفصلين أو المتباعدين حول مناطق جغرافية متنوعة حول العالم، يرتبطون مع بعضهم البعض من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق أهداف محددة، وفي بعض المنظمات تمكن التكنولوجيا العمل الجماعي حتى عندما يكون العاملين في مواقع مختلفة أو العمل في أوقات مختلفة، وتستخدم هذه المنظمات هذه الفرق التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات مثل المؤتمرات عبر الفيديو والبريد الالكتروني والهواتف المحمولة للبقاء على اتصال وتنسيق الأنشطة.

٥ - فرق العمل الافتراضية: وهي فرق عمل عالمية تمتاز بالتنوع الديموغرافي، يتعاون أعضاؤها لإنجاز مهام وأهداف تنظيمية مشتركة من خلال إجراء الاتصالات الكترونية لتقليل الفجوة المكانية والزمانية.

٦ - حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من أعضاء المنظمة يعملون بشكل طوعي بمعدل ساعة أو أكثر بقليل في الاسبوع للتبصر حول المشاكل ذات الصلة بالعمل، وطوال هذه الفترة يكون الفريق منفتحا ازاء المتطلبات المتغيرة نتيجة لاتصالهم مع المستخدمين (Gary, Kotlar, & Opresnlk, 2017).

نماذج عن أنواع فرق العمل:

ت	إسم الباحث والسنة	أنواع فرق العمل
١	(بعيط، ٢٠٠٩)	- المجموعات ذات المهام المحدودة - اللجان - مجموعات المشروعات - دوائر الجودة

<ul style="list-style-type: none"> - فرق حل المشكلات - الفرق الإبداعية - الفرق المؤقتة - الفرق المتجانسة - الفرق التنفيذية 	<p>(علي، ٢٠١٤)</p>	<p>٢</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فرق عمل الإدارة العليا - فرق العمل الوظيفية - فرق العمل المتعددة الوظائف - فرق دوائر الجودة - فرق العمل الموجهة ذاتيا - فرق العمل المدارة ذاتيا - فرق العمل الافتراضية 	<p>(حمود و الشيخ، ٢٠١٠)</p>	<p>٣</p>

المصدر: من إعداد الباحث

جدول ٤: نماذج أنواع فرق العمل

5.2.2.2 شروط نجاح فرق العمل:

لقد أشار (روبرت و بارون، ٢٠٠٩) الى عدد من شروط نجاح فرق العمل بمجموعة عوامل يجب ان تأخذها بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار يتعلق ببناء فريق العمل أو تحسين جودة أدائه، ومن هذه العوامل نوع أعضاء فريق العمل الذي يؤدي أعماله بنجاح من خلال تنويع خبراته ومهاراته التي يجلبها اعضاؤه المكلفين بتشكيله، كما يجب أن يكون عدد أفراد الفريق صغيراً، إذ أثبتت الدراسات ان أنجح فرق العمل هي فرق العمل الاصغر عددا والتي يستطيع أداء أعمالها بكفاءة فائقة، كما ان اختيار الاعضاء وأصحاب الكفاءة للعمل بالفريق مدربين تدريباً تخصصياً ومستمر على كافة الاصعدة لتمكين أعضاء الفريق من امتلاك المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة المطلوبة منهم، كما أوضح (روبرت و بارون، ٢٠٠٩، صفحة ٣٣١) أن يكون للفريق أهدافاً واضحة وربط تعويض العاملين بأداء الفريق وذلك لضمان التزام أعضاء الفريق بنجاح فريقهم الذي ينتمون اليه مع الزيادة في ربط تعويضهم المالي الذي يحصلون عليه بنجاح الفريق في أداء مهامه، إن استخدام مقاييس مناسبة للأداء تجعل فرق العمل تعمل بكفاءة وفاعلية أكبر، كما ان تنمية الثقة بين اعضاء الفريق تجعل تحقيق الاهداف المشتركة بينهم سهلة

التحقيق، كما اشار (Gerard, 2003) إلى حث أعضاء الفريق على المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعزز شعورهم بالالتزام بهذه القرارات، بينما أشار (Doz, 2015) الى تنمية ودعم روح الفريق وتحقيق الدعم الاجتماعي له وتشجيع الاتصال والتعاون والتأكيد على الحاجة للإسراع في انجاز الاعمال المناطة بهم وتحديد وتوضيح قواعد السلوك التي تحكم السلوك المقبول من اهم الشروط لإنجاح عمل فريق العمل.

6.2.2.2 مراحل بناء فريق العمل:

تذهب بعض الآراء أن مراحل بناء الفريق تكمن في اربع مراحل أساسية هي (الاريك، الالتزام، التعاون، الصراع) فيما اشار (Tuckman, 1965) إلى اربع مراحل هي (التشكيل، العصف، وضع المعايير، الأداء) في حين أشار (Hellrigel & Slocum,2001) الى خمسة مراحل أساسية لبناء الفريق الجيد وهي (التكوين، الصراع، الاجماع، الاداء، التأجيل)، فيما شخص (الحكيم، ٢٠٠٥) عدد سلوكيات العمل والسلوكيات الاجتماعية التي تختلف من مرحلة الى اخرى وهي (مرحلة التكوين أو التشكيل، مرحلة العصف، مرحلة وضع المعايير، مرحلة الاداء). ويشير (الغنام، 2018 ; 11) الى وجود خمسة مراحل لبناء الفريق الجيد وهي (التكوين، الصراع، وضع القواعد، الاداء، الانتهاء) ويمكن ايجاز كل مرحلة من هذه المراحل بما يلي:

١ - **مرحلة التكوين:** هي أولى خطوات التحول من الفردية الى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو في الجماعة، ومن كونه وحيدا الى كونه متفاعلا مع مجموعة من الافراد، ومن كونه مستقلا الى مشارك، ويسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة على النجاح، والتوقع للنتائج الممكنة.

٢ - **مرحلة الصراع:** هي المرحلة الثانية من مراحل بناء الفريق، وهي اصعب مراحل بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته في الفريق، وتبدو في هذه المرحلة تحديدا صعوبة تحقيق الاهداف أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الاعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويتعارضون، ويقاومون، وينشأ بينهم نزاع، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد يخسر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.

٣ - **مرحلة وضع القواعد:** وهي المرحلة التي تلي انقضاء مرحلة الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضاً، وللدوار التي سيلعبونها، ولل فريق ككل، وتتميز هذه المرحلة انخفاضاً حاداً في النزاع، وبدء التعاون، ثم تزايد تدريجياً، كما يمكن في هذه المرحلة مساعدة الفريق وتشجيع المشاركة بين أعضائه.

٤ - **مرحلة الاداء:** في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق بالقيام بأدوارهم من خلال ممارسة تخصصاتهم المهنية والوظيفية، وكل في مجال اختصاصه، مع ممارسة علاقة التعاون والترابط، كما يتم من خلال هذه المرحلة البدء بخطوات التقدم ونتائجه في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين.

٥ - **مرحلة الإنهاء:** وهي مرحلة انحسار أو انتهاء أو اختفاء الفريق وتحدث في حالة اداء الفريق مهمة معينة ينتهي دوره بانتهاء هذه المهمة، كالأعداد والتنفيذ لمشروع ما، وقد يكافئ سلوك الافراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والاعضاء، اما في حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب.

3.2.2 علاقة أبعاد فاعلية فريق العمل بنماذج البحث

حدد (Johnson, 2000) ثلاثة عوامل أساسية تساهم الى حد كبير في نجاح وفاعلية فرق العمل، وهذه العوامل هي:

١ - **نمط قيادة الفريق:** هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد الفريق على مرؤوسيه ليؤثر فيهم لينجزوا الأهداف المراد تحقيقها (Poutvaara, 2014) و (مصطفى أ.، ٢٠٠٧)، فنمط قيادة الفريق يقوم على آلية التأثير في الآخرين وتوجيههم في الاتجاه المرغوب به من قبل المنظمة، وتتعدد أنماط القيادة في فرق العمل فهناك النمط الدكتاتوري، والنمط الوسط، ونمط القيادة المتكاملة، ونمط القيادة التعاونية (Huang & K, 2011). وإن قيادة الفريق حسب (Hoegl, 2002) تؤدي مجموعة من الأنشطة كوضع الرؤية والتنظيم والإنجاز، بينما يرى (Choudri & Gunaskaran N, 2002) أن مفهوم القيادة في الفريق يتخذ شكلاً مختلفاً عما هو معتاد عليه، حيث يتخذ القائد دور المنسق بحيث يسهل عمل الفريق باتجاه تحقيق هدفه.

٢ - **تماسك الفريق:** الذي يعتبر عاملا أساسيا وحاسما في تحقيق فعالية ونجاح الفريق (Wise, 2014)، فهو مقدار المشاعر الايجابية التي يكنها الأعضاء لبعضهم البعض ومدى حرصهم و رغبتهم في الاستمرار كأعضاء في فريق العمل (عبد، ٢٠٠٣)، إذ أن تماسك الفريق يؤدي إلى مشاركة أكثر في الأنشطة الجماعية وتحقيق درجة أعلى من الانسجام وإمكانية النجاح في تحقيق الأهداف (Vecchio, 2000)، والتماسك عند (Jordan & Troth, 2012) هو الشعور بروح التضامن مع الفريق والإحساس بالانتماء له.

٣ - **الثقة في الفريق:** هي من أهم العوامل التي يجب ان تكون بين أعضاء الفريق الواحد في المنظمة، وهي نتيجة الكثير من العمل والتواصل بين أعضاء الفريق الواحد فهي عملية تقوم على إدراك المقدره والتكامل والإخلاص والصدق والالتزام والإيمان بالنوايا الحسنة والارتياح المتبادل بين أعضاء الفريق (Adobor, 2006) (Jarvenpaa, 1998). كما تعتبر عاملا مهما بين أعضاء الفريق وقيادته، فهي ضرورية لتحقيق الفاعلية ومتطلبا ضروريا لتحقيق التماسك (Burke, 2014)، فالثقة القائمة في الفرق الوظيفية تكون أساسية للنجاح، فهي تسهل عملية التشارك وتخفف تكلفة المفاوضات وتعطي فرصة التعبير عن الآراء والبوح بمشاعر التشجيع واكتشاف الأفكار (Klenk, 2003). ويؤكد (Erdem & Ozen, J, 2003) على ان المتطلب الأساسي للأداء الجيد لفريق العمل هو وجود تفاعل اجتماعي قوي بين أعضائه وهذا التفاعل يمكن تحقيقه عن طريق توفير مناخ من الثقة.

1.3.2.2 العوامل المؤثرة على فاعلية فرق العمل:

لكل عمل جيد مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه، والتي تؤدي إلى نجاح هذا العمل، ويرى (مصطفى أ.، ٢٠٠٧)، أن العوامل المؤثرة على أداء الفريق هي كما يلي:

١. هيكل عضوية الفريق: ويقصد به أنماط شخصيات الفريق وخصائصه مثل درجة النضج والخلفية الثقافية والمهنية والعلاقات التبادلية.

٢. مدى تكامل القدرات والرغبات: وهي مدى توافر القدرات (محصلة المهارات والمعارف) وتوافر الرغبات (محصلة الاتجاهات والمواقف في بيئة العمل).

٣. مدى تماسك الفريق: وهو مدى تألف أعضاء الفريق والرغبة في الاستمرار في

عضويته وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي المتعاون لتحقيقه.

٤. بيئة عمل الفريق: وهي تظم المواد والتجهيزات المستخدمة وسياسات العمل، بالإضافة

إلى عوامل غير ملموسة مثل ثقافة المؤسسة.

٥. قيادة الفريق: يجب أن تكون ناصحة ومداربه لأعضاء الفريق، لأنهم يتشاركون في

المسئوليات مع مرؤوسيتهم، ويتعين أن يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات.

٦. الصراع داخل الفريق: يتعذر أن يشترك كل الأعضاء في نفس الاتجاهات والسلوكيات

والتوقعات والآراء.

ويرى (عبدربه، ٢٠١٣، صفحة ١٢٨)، أن العوامل المؤثرة على فاعلية أداء الفريق هي كما

يلي:

١. الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل.

٢. قدرات أعضاء الفريق.

٣. الدافعية الداخلية والخارجية.

٤. قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق.

ويرى (جلاب، ٢٠١١)، أن هناك أربع عوامل مؤثرة على فاعلية الفريق هي كما يلي:

١. التدريب: لا يكون الفريق فعال إلا بقدر تعلق الامر بالتدريب، وما يمتلكه من مهارات

يطلبها أداء تلك الوظائف.

٢. الاتصالات: يحتاج الفريق إلى المعلومات كي يحقق أهدافه، لذلك يجب على الإدارة أن

لا تحجب المعلومات عن الفريق، خوفا من فقدان الفريق سلطة اتخاذ القرار.

٣. التمكين: يمتلك الفريق السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية تامة.

٤. المكافآت: وهو أن يتم مكافآت وتحفيز فريق العمل عن الاعمال الناجحة التي يقوم بها.

ويرى (حمود و الشيخ، ٢٠١٠)، بأنه يمكن العزم بفاعلية فرق العمل إذا تميز بما يلي:

١. أهداف واضحة ومحددة وتفهم الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها.

٢. اتصال واعي بين الأعضاء يشجع على المنافسة والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
٣. معرفة جلية بجوانب القوة والضعف للفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
٤. توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
٥. التحضير للتعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
٦. مناخ عمل مريح وغير رسمي وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات.
٧. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات بالإجماع وليس بالأغلبية.
٨. ممارسة الرغبة الذاتية.

ويرى الباحث أن من العوامل المؤثرة على فاعلية أداء فرق العمل هي كما يلي:

١. وضوح الأهداف ومهام توزيع الأدوار بين الاعضاء.
٢. تقديم الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، ودعم الإدارة العليا.
٣. اختيار عضو جيد يمتلك المهارات والخبرات.
٤. أن يكون الاعضاء ذو كفاءة وخبرة ومهارة.
٥. توفير مستلزمات الفريق من معدات واجهزة وغيرها لأداء مهام الفريق.
٦. الاحترام المتبادل والتعاون المشترك بين الأعضاء.

4.2.2 فرق العمل: سمات وفوائد

1.4.2.2 سمات وخصائص فريق العمل الفعال:

ومما لا شك فيه أن فريق العمل الفعال يظهر عددا من السمات الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها، وبالمثل عليك أن تتأكد من عدم وجود أي انحراف عن هذه السمات، أن تستعد لحل أية مشكلات قبل أن تتفاقم وتزداد تعقيدا، من خلال الالتزام بهذه المبادئ سوف تحول فريقك من مجرد مجموعة غير مترابطة من الأشخاص إلى فريق عمل متحد ومتماسك (رتشاردسون، ٢٠١٠).

اتفق (عبدربه، ٢٠١٣، الصفحات ١٢٠-١٢٤) ؛ (حمود و الشيخ، ٢٠١٠، الصفحات ١٧٦ - ١٧٧) ؛ (تعلب، ٢٠١١) على أن سمات وخصائص فريق العمل هي كما يلي:

١. وضوح أهداف الفريق لجميع الاعضاء.
 ٢. توزيع الادوار وتحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق.
 ٣. الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية.
 ٤. التعاون المتبادل بين الاعضاء وقائد الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.
 ٥. حل الخلافات والمشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة.
 ٦. وجود علاقات طيبة قوية بين الأعضاء.
 ٧. حجم مناسب للفريق بحيث يتناسب العدد مع حجم الإنتاج المطلوب.
- ويضيف (عبدربه، ٢٠١٣، الصفحات ١٢٠-١٢٤) على ما تم الاتفاق عليه السمات التالية:

١. التوجيه والرقابة الذاتية.
٢. يشعر أفراد فريق العمل باتجاهات نحو المؤسسة والإدارة والعمل.
٣. يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد.
٤. يتخذ الفريق قراراته بالإجماع وتدور المناقشات في جو من الهدوء.
٥. أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة، بحيث يكون الفريق جاد في تحقيق الأهداف، ولا يتهاون في المواقف والمشكلات المختلفة مهما كان حجمها.
٦. التطوير الدائم والتحسين المستمر للأداء.

ويضيف (حمود و الشيخ، ٢٠١٠، الصفحات ١٧٦-١٧٧) على ما تم الاتفاق عليه السمات التالية:

١. تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم.
٢. الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات.

ويشير (جلاب، ٢٠١١، الصفحات ٣٤٨-٣٤٩) نقلا عن (Stephen, 2003) أن خصائص فريق العمل الفعال يمكن ان تصنف في خمس مجموعات رئيسية هي كما يلي:

١. تصميم العمل: أن يكون أعضاء الفريق معا، وأن يتحملون المسؤولية في إنجاز المهام.
٢. التركيب (التكوين): امتلاك أعضاء الفريق للمهارات بأنواعها، الخبرة واتخاذ القرارات والاستماع والتغذية الراجعة وحل الصراعات والمهارات التفاعلية.
٣. العوامل المحيطة: وتتضمن توفير الموارد (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية) والقيادة والمكافآت.
٤. العملية: وتتضمن خمس متغيرات وهي ولاء الأعضاء للغرض المشترك الخاص بالفريق، وجود أهداف محددة ومعايير قياس مناسبة، والكفاية (الثقة بالنفس والاعتقاد بالنجاح)، ومستوى مناسب ومعقول من الصراع، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية.

2.4.2.2 الفوائد المترتبة على تطبيق أسلوب فرق العمل:

إن استخدام أسلوب إدارة فرق العمل يترتب عليه مجموعة من الفوائد التي يكون من الصعب توفرها في العمل الفردي، حيث أن العمل ضمن فريق يترتب عليه توفر خبرات ومهارات وقدرات متعددة، بينما لا يتوفر ذلك في العمل الفردي.

ويرى (موردن، ٢٠٠٨) أن تطبيق نظام فريق العمل يتضمن مجموعة من المزايا وهي كما يلي:

١. تطوير المنتج والخدمة المقدمة وارتفاع مستوى الجودة.
٢. احتواء الفريق على خبرات متعددة يساعد على الابتكار والإبداع في عملية إيجاد حلول.
٣. اكتساب الخبرات في إطار فريق العمل وتطبيقها لزيادة حجم المهام التي يتعامل معها هذا الفريق وتنوعها وتعقدها.
٤. المرونة في العمل، نتيجة امتلاك الفريق لمهارات متعددة وقدرته على زيادة حجم المهام والأحداث التي يتعامل معها وزيادة تنوعها وتعقيدها.

ويتفق (الشليبي و النسور، ٢٠٠٩) ؛ (اللوزي، ٢٠٠٢) في أن فرق العمل تحقق الفوائد التالية:

١. التعاون: يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوفرة بين أعضاء الفريق.
٢. نقل المعلومات: حيث يتم نقل المعلومات بين الأعضاء بحرية سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.
٣. الاستخدام الأمثل للموارد: حيث يؤدي تشغيل الفريق إلى إطلاق الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
٤. اتخاذ القرارات: حيث تتوفر المشاركة في صنع القرارات واتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

ويرى الباحث أن الفوائد التي تترتب على استخدام فرق العمل هي كالتالي:

١. خلق التعاون المشترك بين أعضاء الفريق.
٢. ارتفاع في مستوى الخدمة المقدمة وارتفاع مستوى جودة العمل.
٣. تكون المسؤولية مشتركة تجاه الأهداف والاحساس بها.
٤. تفتح العقليات والأفكار الإبداعية وظهور المواهب البشرية وتقديم المقترحات.
٥. تجمع الخبرات والمهارات يكسب الاعضاء الخبرة والإبداع والإنتاج.

5.2.2 فاعلية فريق العمل وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية

1.5.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية لفاعلية فرق العمل

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية (سليطين، ٢٠٠٧)، وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية لفاعلية فريق العمل (الفلاحات، ٢٠١٨):

١. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية فرق الأعمال في المستقبل.
٢. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى فريق العمل ويجعلهم يبادرون إلى صنع الاحداث وليسوا متلقين لها.
٣. يمكن لفريق العمل استخدام الموارد استخداما فعالا.

٤. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
٥. يساهم في قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
٦. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الامر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

2.5.2.2 أدوار ومسؤوليات فريق العمل:

عندما يفهم جميع أعضاء فريق العمل الأدوار المكلفين بتأديتها والأدوار الخاصة بزملائهم في فريق العمل، يتحقق عنصر الوضوح فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع أعباء العمل والمسئولية التي تقع على كل عضو فيما يخص مهام المشروع، بالإضافة إلى ذلك تساعد عملية توزيع الأدوار على الأعضاء بما يتناسب مع كفاءات كل عضو في إنجاز فريق العمل للمشروع بمهارة (كوهين و وأوكونل، ٢٠٠٩).

ويتفق كل من (خضير، ٢٠١٠، الصفحات ١٨٩-١٩١) ؛ (موردين، ٢٠٠٨، الصفحات ٣٢٧-٣٢٩) على أن أي فريق عمل يضم في الغالب عددا معينا من الأدوار وتتمثل هذه الأدوار كالتالي:

١. المنسق العام وقائد الفريق: هو الذي يحدد مهام الفريق وينسق الجهود ويستغل المواهب التي يتمتع بها الفريق، بالإضافة إلى بث الدافع في الفريق لإنجاز الأعمال المسندة إليه
٢. واضع أفكار العمل والمخطط: وهو مصدر الإبداع والابتكار وواضع الحلول للمشكلات، وهو الذي يقوم بوضع تصور مستقبلي للمهمة التي يتم تنفيذها.
٣. محلل الأداء ومحدد الوقت: دورة تحليل اسهامات كل عضو من الأعضاء بشكل موضوعي وتقييمها ونقدها، ودراسة الأفكار الإبداعية، والتأكد من مدى صلاحياتها للتنفيذ.
٤. المحفز على الأداء: وهو الذي يحاول إضفاء نوع من الوحدة والتجانس بين الأعضاء، والقضاء على الانقسام والنزاع الداخلي والعداء وبناء روح الفريق بين الأعضاء.

٥. منفذ العمل: هو الذي يساعد في إنجاز المهام عن طريق توجيه جهود الأفراد، ويعد

القوة المحركة التي تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة.

٦. مقرر الاجتماعات: مسجل الفريق الذي يختاره القائد أو الفريق وهو عضو من الفريق

ودوره توثيق عمل الفريق من المناقشات والقرارات المتخذة.

ويشير (هايبس، ٢٠٠٥) نقلا عن (Belbin 1981) أن أدوار فرق العمل تلخص حسب

الجدول التالي رقم (5):

الدور	الأنشطة	الخواص
الرئيس والمؤسس	يوضح الأهداف ويطور المقترحات ويساعد في توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام، ويقوم بصياغة استنتاجات المجموعة.	هادئ ومتوسط الذكاء وموثوق فيه ونزيه ومنضبط ذاتيا ومفكر ايجابي وواثق من الذات.
محدد الشكل	يبحث عن أنماط في مناقشات المجموعة، ويدفع المجموعة تجاه الموافقة واتخاذ القرار	مرتفع الانجاز وضيق الصدر وغير متحفظ وجدلي واستفزازي وديناميكي.
الموجه	يحلل المشاكل والأمور المعقدة ويقدم مساهمات الآخرين.	مقتصد وماهر ومستقل وغير عاطفي وليس من السهل إثارته.
عامل الفريق	يقدم دعما شخصيا ويساعد الآخرين.	اجتماعي وحساس وموجه للفريق وغير حاسم
الباحث	يقدم معلومات خارجية ويتفاوض مع الخارجيين	فضولي ومتقلب واجتماعي ومبتكر وصريح
مكمل	يركز على الحاجة إلى تحقيق متطلبات الوقت والمقاصد وإتمام المهام.	يصل إلى مرتبة الكمال ودؤوب وحي الضمير ويعطي اهتماما للتفاصيل وقلق.

جدول ٥: أدوار فرق العمل

ويرى الباحث أن الأدوار والمسؤوليات التي تؤديها فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه كما هي موضحة بالجدول رقم (6) كالتالي:

أدوار فرق العمل بالوزارة

الدور	النشاط
قائد الفريق	وهو يقوم بوضع الاهداف والخطط والتوجيه وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق.
المسجل	وهو يقوم بتسجيل محاضر الاجتماعات وإعداد التقارير عن نتيجة الاعمال.
المنسق	التنسيق بين الأطراف الخارجية وتوفير جميع الاحتياجات المادية والمعنوية للفريق.
المراقب	وهو يراقب نتيجة أعمال المشروع ومقارنتها والتحقق من إنجاز الأهداف.
المنفذين	وهم الذين يقومون بتنفيذ الاعمال والوصول إلى النتائج المرغوبة.

المصدر: إعداد الباحث

جدول ٦: أدوار فرق العمل بالوزارة

3.5.2.2 أسباب نجاح وفشل فرق العمل

لكل عمل يتم به أسباب لنجاحه وأسباب لفشله، فاهتمام الإدارة العليا والتعاون بين أعضاء الفريق يؤديان إلى نجاح الفريق، وعدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تعاون أعضاء الفريق يؤديان إلى فشل فريق العمل.

ويرى (سلطان، ٢٠٠٢) أن أسباب نجاح فريق العمل هي كما يلي:

١. مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
٢. تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
٣. العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
٤. تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة وقبول الآراء المتبادلة.
٥. سيادة الاحترام والتعاون وتحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
٦. إحلال الثقة مكان الخوف وتقبل المخاطرة والتعبير عن المشاعر بدون حرج.

٧. تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.

٨. اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع.

ويوضح (Awest, 2002, p. 11) أن من معوقات فريق العمل الفعال هو أن الأفراد يعملون بنشاط أقل عندما تتجمع الجهود وهو ما يسمى بالتكاسل الاجتماعي، وهي ظاهرة نفسية في شخصية الإنسان فهو يعمل بجهد أقل في الفريق.

ويرى الباحث أن الأسباب التي تؤدي إلى نجاح الفريق أو فشله هي في الأساس نفس العوامل، ولكن كيفية وآلية التعامل بها هي التي تحدد، وهذه الأسباب هي كما يلي:

١. حجم فريق العمل وأهدافه.

٢. توزيع أدوار فريق العمل على الأعضاء.

٣. قوة الخبرات والمهارات التي يتمتع بها أعضاء فريق العمل.

٤. اهتمام الإدارات العليا وميلها لفريق العمل.

٥. الاهتمام من جانب فريق العمل بالأنشطة والمهام المطلوب منهم إنجازها.

٦. توفير جميع المتطلبات من أدوات ومعدات وأجهزة لفريق العمل.

٧. إعطاء فريق العمل الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

٨. الاهتمام بتوفير المعلومات ومستوى تدفقها.

4.5.2.2 الصراع داخل الفريق

هو حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع، ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار، ويعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية (رضوان، ٢٠١٣، صفحة ٥٣).

ويرى (رضوان، ٢٠١٣، الصفحات ٥٣-٥٥) أن للصراع مظهرين في بيئة المؤسسة أحدهما إيجابي والآخر سلبي، الإيجابي يكون عندما يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بينما يكون السلبي على العكس، وهو تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة

مما يؤثر سلبا على تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، ومن الآثار الإيجابية للصراع ما يلي:

١. تصحيح الأخطاء والهفوات، وإظهار المشكلات المستترة وإيجاد حلول لها.
٢. اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين، ووضع الموظف في المكان المناسب، وتطوير الأساليب والإجراءات.
٣. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات الفعلية للموارد، وتدريب القوى البشرية، وتفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي، وانتهاج أسلوب التدوير الوظيفي، ونمو المنافسة الايجابية.

ومن الآثار السلبية للصراع ما يلي:

١. ظهور الضغوط النفسية على الأفراد، وتدني مستوى الأداء والإنتاجية، سوء العلاقات بين الأفراد، وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. مقاومة التطوير والتغيير، وطغيان المصالح الذاتية، وتسرب بعض الموظفين، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض الرضاء الوظيفي، وغياب الإبداع والابتكار.
٣. تنامي الاتجاهات السلبية، ونشوء جماعات العمل غير الرسمية.

ولمعالجة الصراع داخل الفريق يمكن للفائد أن يقوم بوضع هدف غير عادي لا يمكن بلوغه إلا من خلال دعم وتعاون كل أعضاء الفريق وبذلك يعمل على دفن وتناسي الاعضاء لخلافاتهم ويتعاونون لتحقيق هدف عام مشترك، وكذلك يمكن حل الصراع من خلال التفاوض والمناقشات الهادفة لبلوغ أو اتفاق أعضاء الفريق (أحمد م.، ٢٠٠٧).

ويرى الباحث ان من الطبيعي أن يحدث صراع بين أعضاء الفريق، نتيجة ما يمتلكه أعضاء الفريق من خبرات ومهارات وآراء مختلفة، لذلك يجب على قائد الفريق أن يستثمر الصراع الايجابي الذي يؤدي إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير العمل، ويعمل على السيطرة والتقليل من الصراع السلبي الذي يؤدي إلى تدهور العمل.

5.5.2.2 الاتصالات داخل الفريق

إن وجود علاقات اتصال قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التي تضمن التفاعل والانسجام، ومعظم العلاقات تنشأ بشكل طبيعي مثلما يحدث في المحادثة العادية، ولكن للحفاظ على هذا التفاعل، فلا بد من الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في هذا الصدد مع مراعاة اختيار ما يتفق منها على طبيعة الفريق (توفيق، ٢٠٠٧).

ويرى (رضوان، ٢٠١٣، الصفحات ١٤-١٥) للحصول على اتصالات فعالة وناجحة في فريق العمل يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

١. أن يكون موضوع الاتصال ومضمون الرسالة واضح وعند مستوى فهم المرسل إليه.
٢. أن تكون المعلومات مهمة بالنسبة للشخص المرسل إليه وجديدة.
٣. أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل بأن المرسل إليه قد أدرك الرسالة والفعل معها.
٤. أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة وشرح المعلومات الفنية وتبسيطها.
٥. وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات بالمؤسسة.

ويرى الباحث أن وجود اتصال جيد داخل الفريق، يأتي نتيجة وجود اهتمام بين أعضاء فرق العمل عن كل الاعمال التي يقومون بها، كما أن الاتصال بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة العلاقات الانسانية وزيادة الخبرات والمهارات بين الأعضاء.

6.5.2.2 قائد فريق العمل

تعتمد فاعلية فرق العمل على الإمكانيات القيادية بها، والتي من أهم العوامل في هذه الفرق، فعدم كفاءة هذه القيادة أو عدم فاعليتها يكون عادة السبب وراء فشلها في تحقيق أهدافها للعمل الجماعي (مودرن، ٢٠٠٨).

ويشير (الفايدي، ٢٠٠٨) نقلا عن (كندسلي ٢٠٠١) إلى أن المهمة الأساسية لقائد الفريق تنحصر في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها، ومن الوظائف التي يقوم بها:

١. تخطيط الادوار التي يجب أداؤها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
٢. قيادة الفريق في الاجتماعات، مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
٣. التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن التقييم قد تم أخذه بعين الاعتبار عند التقييم.
٤. تحليل الاخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها، مع مراعاة الثناء على النجاحات التي تحققت.

٥. تقييم مدى ولاء الفريق للآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويوضح (Mason, 2003) إن قيادة الفريق ليس حذا فهو يتطلب تكديس المعرفة

بالمؤسسة التابع لها مثل:

١. القوانين المتعلقة بالعمل.
٢. الشفافية.
٣. المعايير العالمية.
٤. القدرة على زيادة المعرفة.
٥. القدرة على تطوير مهارات الآخرين.
٦. الثقة والصدق.

ويرى الباحث أن وظيفة قائد الفريق هي كما يلي:

١. اختيار أعضاء فريق العمل بشكل جيد.
٢. توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء فريق العمل بشكل متوازن.
٣. متابعة فريق العمل والتأكد من تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
٤. تطوير فريق العمل وزيادة الخبرات والمهارات.
٥. السيطرة على الصراعات الداخلية التي قد تنشأ بالفريق.

6.2.2 ملخص المبحث الثاني

١ . هناك اختلاف في تعريف فرق العمل من وجهة نظر كل الكتاب، وأنه لا يوجد تعريف واحد اتفق عليه الكتاب، ولكن هناك مجموعة من المفاهيم التي اتفق عليها الكتاب في تعريف فرق العمل وهي: ان يجتمع أكثر من شخصين بالفريق، وجود تعاون وهدف مشترك يسعى الفريق لتحقيقه، أن يعمل الفريق ببيئة معينة، تحمل الفريق مسؤولية عن نتائج الأعمال.

٢ . الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل يمكن حصرها في: فرق عمل أكثر ديمقراطية من جماعة العمل، المسؤولية بفرق العمل فردية وجماعية بينما بجماعة العمل فردية، فرق العمل ليس لها هيكل تنظيمي بينما الجماعة لها هيكل تنظيمي، الأداء بفرق العمل يكون ناتج جماعي، بينما بالجماعة يكون الأداء فردي.

٣ . هناك الكثير من الأسباب للاهتمام بفرق العمل منها: تجمع الخبرات والمهارات، وظهور الأفكار الإبداعية، العمل على تطور الخدمة والمنتج ورفع مستوى الجودة، تشجيع العمل الجماعي، وخلق الحماس لدى الافراد لحل المشكلات، المشاركة في اتخاذ القرارات، ورفع الشعور الفردي بتحمل المسؤولية.

٤ . أكثر أنواع فرق العمل شيوعا هي: فرق التبادل (التقاطع) الوظيفي، فرق تطوير وتحسين الجودة، فرق اللجان، فرق العمل الرسمية، فرق العمل الدائمة.

٥ . مراحل تطوير فرق العمل هي: مرحلة التكوين والتشكيل بالفريق، مراحل الصراع والاختلاف، مرحلة التوافق وتحديد الأهداف وتوزيع الادوار، مراحل التنفيذ والأداء، مرحلة المتابعة والتقييم، مرحلة الانتهاء والتوقف.

٦ . العوامل المؤثرة في الفريق فهي: حجم فريق العمل، توزيع الأدوار والمهام، توفر الخبرات والمهارات، قائد الفريق وبيئة العمل، مدى التماسك داخل الفريق، مدى توافر الحوافز والمكافآت، توفر المعلومات والبيانات، اهتمام الإدارة العليا.

٧ . أما سمات وخصائص الفريق فهي: المشاركة والتعاون وتوزيع الأدوار، حل الخلافات والقدرة على اتخاذ القرارات، العمل على تطوير وتحسين الفريق، القدرة على تحمل المسؤولية

والمخاطرة، وجود الأفكار الإبداعية، تحديد الأهداف ووضوحها، وجود العلاقات القوية والدافعية العالية لأداء الأعمال.

٨ . الفوائد المترتبة على تطبيق فرق العمل هي: اكتساب الخبرات والمهارات وظهور الأفكار الإبداعية، نقل المعلومات والبيانات بين الأعضاء، القدرة على اتخاذ القرارات، زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء، تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

٩ . أما الأدوار التي يقوم بها فريق العمل فهي: قائد الفريق، والمسجل، والمنسق، والمراقب، والمنفذين.

١٠ . أسباب نجاح فريق العمل أو فشله فهي في الأساس نفس العوامل ولكن كيفية وآلية التعامل بها هي التي تحدد ومنها: حجم فريق العمل، توزيع الأدوار على أعضاء الفريق، المهارات والخبرات، اهتمام الإدارة العليا، توفر الأدوات والأجهزة والمعدات، توفر المعلومات ومستوى تدفقها، توفر الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

١١ . أما الصراع داخل الفريق فهو ظاهرة طبيعية، وقد تكون له آثار ايجابية أو سلبية، لذلك يجب على قائد الفريق أن يقوم باستثمار الصراعات الايجابية من اجل زيادة الأداء والانتاجية، واكتشاف المهارات والخبرات والأفكار الإبداعية، والعمل على تقليل الصراعات السلبية.

١٢ . إن وجود اتصالات جيدة داخل الفريق يعني أن هناك علاقات قوية بين الأعضاء، بحيث يترتب عنها زيادة الخبرات والمهارات بين الأعضاء.

١٣ . إن قائد الفريق هو أساس نجاح الفريق، لأنه هو الذي يقوم بتوزيع الأدوار بين الأعضاء، والتأكد من أن الأهداف قد تحققت، والعمل على تقييمها، والسيطرة على الصراعات داخل الفريق

حوصلة عامة للفصلين

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل، نستخلص أن التخطيط الاستراتيجي لفاعلية فرق العمل يعتبر بمثابة الجوهر الاساسي للمنظمة، فهو يعتبر الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز، وتعتبر فرق العمل مترجمة لأهداف المنظمة وغاياتها الأسمى الذي يعكس أفرادها ووظائفها، فالمنظمة التي تعتمد على فرق العمل تعمل على تحسين أدائها على المدى القصير أو الطويل.

وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي لفاعلية فرق العمل موضوعا مهما ورئيسيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه في البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرين وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية للتخطيط الاستراتيجي لفرق العمل، حيث تطرقنا إلى أهم هذه المؤشرات وهي (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، بهدف التعرف على فاعليتهن في فريق العمل، والانحرافات الموجودة في بيئة العمل ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه.

وقد توصل الباحث إلى عدة دراسات عن التخطيط الاستراتيجي ومنها دراسة (زعيبي و قريشي، ٢٠١٣) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، وأيضاً دراسة (الدين، ٢٠٠٨) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة"، ، وأيضاً هناك دراسات عن فاعلية فرق العمل توصل إليها الباحث، ومنها دراسة (نعمة و محمود، ٢٠١٩) بعنوان "القيادة الادارية في تعزيز فاعلية الفرق، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن"، وأيضاً دراسة (ناصر، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي"، ولكن لم يتوصل الباحث إلى دراسة مختصة بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل، وبهذا على حسب علم الباحث فإنها تكون الدراسة الأولى في المنطقة، وفي سلطنة عمان تختص بهذا المجال.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة، وفاعلية فرق العمل وأبعاده الثلاثة، ومدى تأثير الأول على هذا الأخير.

3.2 المبحث الثالث:

3.1 وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.

3.1 وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه

1. الرؤية

نحو تنمية مستدامة لقطاعي الزراعة والثروة السمكية والمائية ومساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني.

2. الرسالة

استغلال امثل للموارد المتاحة في قطاعي الزراعة والثروة السمكية والمائية بطرق مبتكرة بما يضمن ديمومتها بكفاءة متميزة وعالية في تحقيق الأمن الغذائي للسلطنة.

أنشأت وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه لخدمة عدة قطاعات منها القطاع الحيواني، والقطاع السمكي، وقطاع المياه في سلطنة عمان، فهي تهدف إلى الزيادة في الانتاجية في هذه القطاعات المهمة وتطويرها لكي يتناسب مع رقي هذا الوطن المعطاء، وتلتزم الوزارة في توفير الحد الأدنى من الامن الغذائي المناسب وذلك بتطبيق المشاريع المختلفة والتقنيات الحديثة، وذلك من اجل التحسين في الجودة التي من أجلها تتم المساهمة في ديمومة الامن الغذائي في سلطنة عمان (الرسمي، ٢٠٢٢).

3. اختصاصات الوزارة

- وضع السياسات والخطط والبرامج لتنمية واستغلال الثروات الزراعية والحيوانية والمائية الحية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بما يضمن استدامتها واستدامة الموارد المرتبطة بها وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- إعداد مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية وإصدار اللوائح والقرارات الوزارية المتعلقة بإدارة واستغلال الثروات الزراعية والحيوانية والسمكية والموارد الرعوية والخدمات المرتبطة بها وذلك لتنميتها والحفاظ عليها وحسن استغلالها بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- تنمية الاستثمار في المجالات الزراعية والحيوانية والسمكية والخدمات المرتبطة بها بالتنسيق مع الجهات المعنية وتشجيع القطاع الخاص على إقامة المشروعات التي تساهم في التنمية الزراعية والحيوانية والسمكية.
- إجراء البحوث والدراسات الزراعية والحيوانية والسمكية لتنميتها وتقييم أوضاعها والعمل على تدعيم قدراتها الإنتاجية وإجراء التجارب والدراسات الفنية وتيسير نقل التقنيات وإيجاد الحلول للمشاكل العملية وتقدير المخزون السمكي.
- إعداد وتنفيذ برامج الإرشاد والتدريب للمزارعين ومربي الماشية والصيادين بهدف نقل التقنيات والمعارف الحديثة وتحسين أدائهم ورفع مستوى معيشتهم، مع المحافظة على الإرث المعرفي المناسب والاستخدام الأمثل للموارد.
- العمل على تطوير الإدارة الحلقية لمياه الري ووضع الخطط والبرامج لزيادة كفاءة استخدامها والعائد منها، وتنمية الأراضي الزراعية وحمايتها من التصحر والانجراف والعمل على استدامة خصوبتها.
- وقاية الثروات الزراعية والحيوانية من الآفات والأمراض وحماية تلك الثروات والموارد المرتبطة بها من سوء الاستخدام والاستنزاف والتصحر.
- حماية الثروة المائية الحية من سوء الاستغلال والاستنزاف بما فيها تحديد الوسائل والمعدات والأجهزة المسموح باستخدامها لأغراض صيدها.
- تنمية وتشجيع وتطوير الاستزراع السمكي وتقديم التسهيلات اللازمة بما يضمن استدامتها.
- إعداد وتنفيذ البرامج والخطط والأنظمة المتعلقة بسلامة جودة المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات المائية الحية بما يضمن صلاحيتها وسلامتها.
- إدارة وتنظيم التسويق الزراعي والسمكي والأسواق السمكية وتطويرها ووضع الضوابط المنظمة لها بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- إنشاء وتطوير وإدارة موانئ الصيد البحري وتقديم الخدمات بما يضمن حسن الاستفادة منها.

- العمل على تنمية وتطوير العلاقات في مجال الزراعة والثروة المائية وغيرها من الدول، وتفعيل مجالات التعاون مع الهيئات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة والمشاركة في المؤتمرات الإقليمية والدولية وتمثيل السلطنة في المفاوضات والاتفاقات ذات الصلة باختصاصات الوزارة.
- العمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالوزارة بما يخدم تحقيق أهدافها بفعالية.

المبحث الرابع:
الدراسات السابقة

1.4.2 مقدمة.

2.4.2 الدراسات المحلية.

3.4.2 الدراسات العربية.

4.4.2 الدراسات الاجنبية.

5.4.2 التعليق على الدراسات السابقة.

6.4.2 جدول الدراسات التجريبية.

7.4.2 الفجوة البحثية.

1.4.2 مقدمة

لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل سواء على المستوى المحلي أو الوطن العربي، بينما وجد عدة دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي وأخرى اهتمت بفاعلية فرق العمل تم إجراؤها على مجتمعات دراسة في القطاع الخاص وأخرى في القطاع العام، وقد أطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بلغت ثلاث وثلاثين دراسة ما بين عمانية وعربية وأجنبية، تمحورت هذه الدراسات بين الأعوام (1984-2020) وقد تطرقت هذه الدراسات إلى العديد من المعلومات التي تهم موضوع الدراسة، كما تم ترتيب الدراسات حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم، وأيضاً تم ترتيبها بحيث تأتي أولاً الدراسات التي تخص التخطيط الاستراتيجي وتليها الدراسات التي تخص فاعلية فرق العمل، ومن ثم تم التعليق على الدراسات السابقة، وعمل جدول تجريبي للدراسات السابقة بحيث يتم النظر بين المتغير التابع والمتغير المستقل من حيث ارتباط العلاقة هل هي علاقة طردية ام ارتباطية، كما تم أيضاً عمل جدول الفجوة البحثية بما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كما يلي:

2.4.2 الدراسات السابقة:

2.4.2.1 الدراسات المحلية:

١ - دراسة (الحوسني، ٢٠٠٩) بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم اختيار طبقة عينة عشوائية تكونت من (311)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وكانت متوسطة في جميع

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى الى متغير "المسمى الوظيفي".

٢ - دراسة (السعيد، ٢٠٠٣)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات وتقديم التوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي لأعمال شركات تقنية المعلومات ودورها في تحقيق فاعلية الاداء المؤسسي بها.

ومن أهم النتائج في الدراسة: دعم جهود التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فاعلية الأداء للشركة وذلك مكن خلال التالي، - ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير لقياس الاداء للتعرف على مدى توافقها وتحقيقها لأهداف الشركة بكفاءة وفاعلية، - التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة، والمتوقعة في المستقبل للشركة عند وضع خطط أداء الشركة. وقد أوصت الدراسة باستخدام وسائل التقنية الحديثة خاصة الحاسب الألي في مجال التخطيط بصفة عامة واتخاذ القرارات لتحقيق من مستوى الأداء الاداري والتقني، وضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية التفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء، بالإضافة الى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فاعلية هذه المعايير، وأوصت أيضا بالمتابعة الدقيقة لجوانب الاداء التقني للعاملين في شركات التكنولوجيا معايير محددة لمؤشرات القصور في الأداء.

2.2.4.2 الدراسات العربية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:-

١ - دراسة (عبدالمطلب، ٢٠١٧) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري ، تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء الاداري بوزارة العمل والاصلاح الاداري السودانية . وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . واعتمدت الدراسة على المصادر الاولية والثانوية للمعلومات ، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، حيث تم توزيعها على عينة عمدية مؤلفة من ٩٠ فردا من العاملين بوزارة العمل والاصلاح الاداري . من أهم نتائج الدراسة أنه توجد رؤية واضحة بوزارة العمل والاصلاح الاداري ،ومن أهم التوصيات ضرورة توفير معينات العمل لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

تشير نتائج التحليل أتضح بأن هناك ارتباط قوى بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء الاداري ،وأظهرت النتائج أن للتخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي قوي علي كفاءة الاداء الاداري ونجد الخطط التي تم وضعها بكل تفاصيلها للإدارات والوحدات المكونة للوزارة تنفذ بشكل مناسب يمكنها من التخطيط للمستقبل من تصحيح الانحرافات والتأكد من خلال القيام بعمليات المتابعة والتقييم.

٢ - دراسة (الهيموني، ٢٠١٧)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية" دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل. وقد استخدمت الباحثة بتصميم الاستبانة وتوزيعها على جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية الحاصلين على صلاحيات مأمور تقدير والبالغ عددهم (135) موظف، وقد تم استرداد (96) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

وأظهرت النتائج ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ضريبة الدخل متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين (تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، الاهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية) وبين توسيع القاعدة الضريبية، وانه توجد علاقة احصائية بين الرؤية والرسالة وتوسيع القاعدة الضريبية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة: ضرورة ان تلتزم الادارة

العامة لضريبة الدخل بإعداد الخطط الاستراتيجية وعدم ربط ذلك بالتمويل الخارجي، والعمل على توفير أنظمة معلومات متطورة تسهم في تشكيل قاعدة بيانات تؤسس لعملية التخطيط الاستراتيجي، واوصت الباحثة ايضا ان تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات مفصلة واضحة ومحددة بإطار زمني والعمل على متابعة تنفيذها لتوسيع قاعدة الضريبة من خلال الحد من التهرب الضريبي وتخفيض وتسهيل الاجراءات وتشجيع الالتزام الطوعي وزيادة الوعي الضريبي.

٣ - دراسة (مليحة، ٢٠١٦). بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من مدراء منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة والبالغ عددهم (209) مديرا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة من خلال التركيز على (الرؤية، الرسالة، الاهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم)، وعقد دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بهدف صقل خبرة المدراء ورفع درجة الوعي لديهم، والتأكيد على ضرورة اشراك العاملين وذوي الاختصاص والمستفيدين في اعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

٤ _ دراسة (رحمة، ٢٠١٤) بعنوان "اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الاداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفا من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (130) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها

على مقاييس الاحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance for regression)، وتحليل التباين الاحادي (One way analysis of variance).

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن تشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها.

٥ - دراسة (العتيبي، ٢٠١٢) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"

هدفت الدراسة على التعرف على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وعلى التعرف على تأثير التحسن المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، واعتمدت هذه الدراسة البحث الكمي التحليلي، وقد تلخصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن المؤسسات المستقلة عملت على المناقشة في خطة الجودة والتحسين بالاستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية في المؤسسة، وتعطى اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على اعادة تصميم انشطتها بشكل مستمر. وتدرک ادارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وان المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الاهداف.

٦ - دراسة (الكبيسي، ٢٠١٢)، بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن، ولتحقيق الدراسة أجرى الباحث مسحا ميدانيا على شركات البرمجيات البالغ عددها (204) شركة، من خلال تصميم استبانة شملت (37) فقرة لجمع المعلومات الاولية من مديري هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن

، وايضا وجود دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على متغير العمليات الالكترونية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الاردن. وأوصت الدراسة بالتوسع في التعامل الالكتروني لما تحققه التجارة الالكترونية من منافع وفرص محتملة للشركات، ومزايا للعملاء، وأيضا تحويل عمليات الشركات التي تعمل تقليديا إلى العمل بشكل الكتروني وذلك لما له من دور في تخفيض التكاليف للشركات والعملاء، وان تضع الشركات خطة استراتيجية قبل المباشرة في المشاريع الالكترونية لرفع كفاءة اعمالها وتجنب حالات الفشل مستقبلا.

٧ - دراسة (شراب، ٢٠١١) " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية " دراسة ميدانية في الشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بالميزة التنافسية لشركات توزيع الادوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (74) شركة. وقد اظهرت النتائج ان شركات توزيع الادوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الاساسية له، كما اظهرت ان هذه الشركات تعتمد على التمايز والابداع والتكلفة الاقل في تحقيق الميزة التنافسية لها. وقد اوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والعمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، والحرص على ان تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الاهداف.

٨ - دراسة (صيام، ٢٠١٠)، بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مديرات المؤسسات الاهلية النسوية وأعضاء مجلس الادارة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين كلا من (دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية "رؤية ورسالة واهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة

الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين اداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، وان المؤسسات الاهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

وأوصت الدراسة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة انشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية.

٩ - دراسة (اللوحي، ٢٠٠٧)، بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة على التعرف لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة، وتكون مجتمع الدراسة من اعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم، وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الاسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام اسلوب المسح الشامل لأفراد العينة ومقدارها (241) شخصا بنسبة 100% من مجتمع الدراسة وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: ان نسبة 67.78% من افراد العينة توافق على ان متطلبات انجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة الى تطوير، وان توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الاسلامية تليها جامعة الأزهر

واوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها: العمل على تطوير أنظمة المعلومات الادارية وتحديثها باستمرار، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، ودعم ومساندة الادارة العليا لعملية اعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

١٠ - دراسة (الخطيب ص.، ٢٠٠٣)، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي " .

تهدف هذه الدراسة التي اجريت على قطاع صناعة الادوية، الشركات المساهمة العامة فقط، إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والاطراف مشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ بالحسبان عند القيام بهذه العملية وعلاقه هذا الواقع بالأداء المؤسسي لتلك الشركات معتمدا بالمقاس بالعائد على الاصول وبالقيمة السوقية المضافة.

واستخدمت الاستبانة وطورت ووزعت على (50) مديرا ضمن مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة ان نسبة (52 %) من المدراء بشركات صناعة الادوية الاردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الاداء مقاسا بالعائد على الاصول والقيمة السوقية المضافة.

١١ - دراسة (زيد، ٢٠٠٣) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة ومنظمات القطاع الخاص (123) من خلال سوق عمان المالي لعام 2003م. أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديرا في القطاع العام، (50) مديرا في القطاع الخاص وشكلت ما نسبته في القطاعين (48.05%) من المجتمع.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن هنالك تدن في مشاركة المرأة في المناصب الادارية الوسطى والعليا، وأن هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الاولى والعليا، يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئيا من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وأن من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية لدى القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع ادارة الموارد البشرية لدى القطاعين، وأيضا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

١٢ - دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية وعلاقته بدرجة الممارسة، ومدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداريا حديثا، واتجاه المدراء نحو التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الاردنية.

واهم النتائج التي توصل لها الباحث في دراسته ان (7,3 %) من مديري الادارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما ان هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وايضا اظهرت الدراسة ان الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الاولى المدير العام، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

ثانيا - فاعلية فرق العمل:

١٣ - دراسة (ناصر، ٢٠٢٠)، بعنوان "أثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة وتأثير فاعلية فرق العمل كمتغير تفسيري في الاداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في شركات وزارة الاسكان والاعمار الممولة ذاتيا في محافظة

بغداد، إذ يسهم البحث في تعزيز دور فاعلية فرق العمل لتحقيق الاداء الاستراتيجي الأمتل للمنظمات المبحوثة، لما لهذه المنظمات من أهمية للمجتمع، إذ اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع البحث والمتمثل بمجالس الادارة للشركات وبأسلوب الحصر الشامل، وجمعت البيانات من (97) مستجيبا، إذ يتمثل المبحوث بالمديرين العاميين، معاونو المديرين العاميين ورؤساء الاقسام، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (49) فقرة، والاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها.

ومن اهم النتائج التي تحصلت عليها الدراسة أنه أظهر تأثير والدور الذي تؤديه فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي، وأوصى البحث باستثمار العلاقة التبادلية والتفاعلية بين فاعلية فرق العمل والاداء الاستراتيجي بشكل مباشر وغير مباشر، مع ادراك ان عناصرهما وابعادهما وقابليتهما للتطوير والتغيير والاضافة بشكل يتزامن مع تطور وتنوع الوظائف والتغيرات في البيئة المتسارعة.

١٤ - دراسة (نعمة و محمود، ٢٠١٩)، بعنوان "القيادة الادارية في تعزيز فاعلية الفرق، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الادارية على تعزيز فاعلية الفريق في المنظمات العراقية. وتمثل مجتمع البحث في وزارة الصناعة والمعادن كميدان للتطبيق، فيما تمثلت عينة البحث في عدد عشوائي من موظفي الوزارة المتمثل بكادر القيادة الوسطى، أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في (204) مشارك ممن يعملون ضمن الادارات الوسطى ضمن الوزارة مدار البحث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS v22)، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها التأثير للقيادة الادارية لتعزيز فاعلية الفريق في الوزارة مدار البحث، كما قدم البحث عدة توصيات كان من بينها أهمية الحفاظ على المستوى المتحقق من هذا النوع من انواع القيادة، وزيادة تحسين فاعلية فرق العمل في المنظمة الممسوحة.

١٥ - دراسة (فضلي، ٢٠١٩)، بعنوان "دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية، بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".

هدفت الدراسة الى بيان دور رأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل، حيث يعد راس المال الفكري في غالب الامر هو المحرك الاساسي للأنشطة التي يكلف بها فريق العمل لما يتمتع به من قابلية لتقديم كل ما هو جديد ومميز لزيادة فاعلية فرق العمل. تم تطبيق البحث على عدد من فرق العمل في الوزارة كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة تتضمن (150) مبحوثا ممثلون بأعضاء فرق العمل بواقع (26) فريق عمل في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

استعمل الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات وبتطبيق مجموعة من الاساليب الإحصائية الوصفية والاختيارية، ولقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج وكان أبرزها وجود تأثير وعلاقة ارتباط متميز لرأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل.

١٦ - دراسة (جغبلو، ٢٠١٩)، بعنوان، "المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني _عناصر اجتماعية_ دراسة ميدانية بوحدة البولسترين مؤسسة كوندور برج عريريج".

يتناول هذا المقال واحدة من أهم القضايا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثل في تشكيل فرق العمل كعملية أساسية في بناء النسق الانتاجي، وعلاقتها بالتوافق المهني كمطلب يضمن نوعية أفضل للمخرجات، ذلك أن تشكيل فرق العمل يعد خطوة مفصلية في الوصول إلى الحد المطلوب من الانتاج الذي يبقي المؤسسة في الدائرة التنافسية ومن ثم الاستمرارية، ولأن اختيار هذه تختلف من مؤسسة لأخرى ومن تنظيم إداري لآخر على الرغم من وجود عناصر عملية تضبطها.

وتسلط الدراسة الضوء على بعض طرق تشكيل فرق العمل التي تتجاوز الطرق الادارية التقليدية كالعدد المثالي والتخصص والانضمام الطوعي، الى طرق أخرى تقرضها عناصر فاعلة، اجتماعية ونفس اجتماعية، يشملها مفهوم العصبية كمفهوم جامع، تلقي هذه العناصر بظلالها على طرق تشكيل فرق العمل والتي نبينها في فحوى هذا المقال وأخرى نتجاوزها، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على مجموع عمال وحدة البولسترين بمؤسسة كوندور إلكترونيك، في منطقة النشاطات بولاية برج بو عريريج.

١٧ - دراسة (الذبحاوي، ٢٠١٩)، بعنوان "أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف".

هدفت الدراسة الى دراسة دور الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في عينة من المصارف الأهلية في النجف الأشرف، وقد حاولت الدراسة الاجابة على عدد من التساؤلات أهمها، ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي في المصارف عينة البحث في النجف الأشرف وأثرها في فاعلية فرق العمل؟.. طبق البحث على عينة مكونه من (31) فردا من المدراء والعاملين في المصارف الأهلية في النجف الأشرف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ومن اهم الاستنتاجات أن الحاجة لتعزيز ممارسات الارتجال المخطط والمنظم في المصارف عينة البحث خاصة مع التغيرات المتسارعة وضرورة اقتناص الفرص التي يمكن أن تتأثر بتلك التغيرات، وأن لا يستدعي العمل الارتجالي الى مواد اضافية بل يمكن أداء العمل الارتجالي في ضوء ما تتوفر من مواد حالية. وقد أوصت الدراسة الى ضرورة أن تقوم المصارف الأهلية في النجف الأشرف باعتماد استراتيجية يمكن ان تساهم بتعزيز ممارسات العمل الارتجالي بما ينطوي عليه من تكيف وابتكار للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في اداء العاملين في مصارف عينة البحث.

١٨ - دراسة (معوض و محمد الضويان، ٢٠١٩)، بعنوان " فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن".

استهدف البحث التعرف على دور فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية، والمعوقات التي تعيق فرق العمل في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الاستبانة كأداة للتطبيق على عينة مكونه من (246) طالبة، وتوصلت النتائج إلى أن دور فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية يتحقق بدرجة مرتفعة، كما توصلت النتائج الى ان معوقات فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية للطالبات يتحقق بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج الى وجود فروق دالة احصائيا

في استجابات أفراد عينة البحث حول دور ومعوقات فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية للطالبات ترجع لاختلاف التخصص. بينما لا توجد فروق دالة احصائيا حول فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية للطالبات ترجع لاختلاف المستوى الدراسي، وتوجد فروق دالة احصائيا حول دور ومعوقات فرق العمل في تنمية القيادة الريادية للطالبات ترجع لاختلاف المعدل الدراسي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: بناء فرق العمل الاكاديمية ضمن أساليب التدريس الجامعي، ومراعاة بناء تلك الفرق وفق أسس علمية فعالة. وأوصت بمراعاة الخصائص الاجتماعية والقدرات والخبرات وطبيعة المهام وأساليب تنفيذها والتغذية الراجعة عند بناء فرق العمل.

١٩ - دراسة (العبيري، ٢٠١٨)، بعنوان "إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك. رؤية استشرافية".

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لإدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك، من خلال الكشف عن أهمية ومقومات تطبيقات الفرق البحثية متعددة التخصصات والتحديات التي تؤثر على تحقيق أهدافها، وتضعف من اسهاماتها في بناء مجتمع المعرفة باعتباره المصدر الرئيسي لتنمية رأس المال المعرفي. ووظفت الدراسة طرق البحث النوعي لجمع وتنظيم وتحليل المعلومات باستخدام المقابلة، اجريت الدراسة مع (11) عضوا من أعضاء اللجنة الدائمة للبحث العلمي بجامعة تبوك، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تجانسا كبيرا بين آراء الخبراء في لجنة البحث العلمي حول مدى أهمية إدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات بالجامعة والصعوبات التي تواجه تطبيقها، وعلى ضوء ذلك قدمت الدراسة رؤية مقترحة لإدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات بالجامعة تتضمن خطوات علمية لعمل الفريق بالجامعة.

٢٠ - دراسة (دره، ٢٠١٥)، بعنوان "دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي في القطاع المصرفي الأردني، وتحديد دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام ومقدمي الخدمة العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع وأن أكثر أبعاده ممارسة من قبل العاملين هو بعد استخدم العواطف يليه بعد ادارة العواطف وأخيرا بعد ادراك العواطف وفهمها، كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي مرتفعة وان اكثر عوامل فرق العمل فاعلية هو نمط قيادة الفريق ثم الثقة في الفريق وأخير تماسك الفريق، كما تبين وجود تأثير طردي لبعدي الذكاء العاطفي (ادراك العواطف وفهمها، ادارة العواطف) في كل من نمط قيادة الفريق وتماسك الفريق، بينما تبين وجود تأثير طردي لكافة أبعاد الذكاء العاطفي (ادراك العواطف وفهمها، ادارة العواطف، استخدام العواطف) في ثقة الفريق.

٢١ - دراسة (النويفة، ٢٠١٤)، بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة احصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فريق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة اعضاء فرق العمل في الجامعة بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الاحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

٢٢ - دراسة (المسعودي، ٢٠١٢)، بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة: مستشفى الإسراء، وطبقت هذه الدراسة على (91) عضواً في (17) فريقاً في مستشفى الإسراء، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أداء فرق العمل بمستشفى الإسراء، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاعتماد على الفلسفة لفرق العمل في أداء كافة الأعمال في المستشفيات الأردنية.

٢٣ - دراسة (الكاسم، الحدراوي، و أبو طيخ، ٢٠١٧)، بعنوان "دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية"

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين فرق العمل والاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية، وقد تم تطبيق البحث على عينة من المهندسين المنتسبين لمعمل الاسمنت الكوفة القديم، وحوصلت النتائج على مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ان هناك تأثير ايجابي لاستراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي، وقدم البحث عدد من التوصيات أهمها ضرورة تبني استراتيجية فرق العمل كمنهج عمل داخل الشركة وتشجيع العاملين على العمل ضمن هذا الاسلوب.

٢٤ - دراسة (الجميل، ٢٠٠٥، صفحة ٥)، بعنوان "العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة لآراء عينة اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل".

هدفت الدراسة إلى الاجابة عن التساؤل الاساس الذي يشير الى أن هناك علاقة بين اسلوب فرق العمل من منظور استراتيجي ورأس المال الفكري من خلال اختيار صحة الفرضيات التي صيغت وفق مخطط البحث الذي يمكن أن يعكس العلاقة بين اسلوب فرق العمل استراتيجي (المتغير التفسيري) ورأس المال الفكري (المتغير المستجيب) لذا استخدمت اداة بحثية رئيسية

هي الاستبانة، واتباع اساليب احصائية متنوعة لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين لعينة البحث التي تمثلت بالمراكز البحثية والعلمية والمكاتب الاستشارية والمراكز الخدمية وعدد من الكليات لمجتمع البحث في جامعة الموصل.

توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات أهمها ان هنالك فرق عمل مهمة تعمل في المنظمات المبحوثة تتباين في حجمها وطبيعة عملها وتنوعها، وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر بين اسلوب فرق العمل من منظور استراتيجي ورأس المال الفكري من خلال تأثير مباشر وغير مباشر أظهرته نتائج تحليل المسار واستنادا الى الاستنتاجات التي توصل اليها البحث قدمت مجموعة من التوصيات واختتم البحث بتوجيه تضمن امكانية اجراء بحوث مستقبلية لكي يتواصل الباحثون اللاحقون في اكمال موضوع البحث الحالي بتناولهم متغيرات اخرى.

3.2.4.2 الدراسات الاجنبية:

١ - دراسة (Rudd, Greenley, & Beatson, 2018)، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والاداء".

هدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار انها مرونة القرارات والبدائل الجديدة الي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح ان تؤدي الى متغيرات ايجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة. وقد اظهرت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وايجابي على المرونة التشغيلية وان المرونة التشغيلية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء المالي، كما ان التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وايجابي على المرونة الهيكلية وان المرونة الهيكلية لها تأثير مباشر وايجابي على الاداء الغير مالي، وله تأثير مباشر وايجابي على المرونة التكنولوجية وان المرونة التكنولوجية لها تأثير ايجابي مباشر على الاداء غير المالي، كما يوجد له تأثير مباشر وايجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير

ايجابي مباشر على الاداء المالي. اي أن اثنين من انواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي، والاثنين الاخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء غير المالي.

٢ - دراسة (Zarkesh, 2008)، بعنوان " تفصيل نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الأسمنت الإيرانية".

Customizing Strategic Planning Model for Iran's Cement industry.

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى تطوير نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الاسمنت الإيرانية، والتعرف على كيفية تكيف نموذج التخطيط الاستراتيجي لمواقف معينة في صناعة الاسمنت الإيرانية، عن طريق إيجاد المواصفات العامة لبيئتهم الداخلية والخارجية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال المقابلات المنتظمة لمدرء مصانع وشركات الاسمنت الإيرانية، أو من خلال الملاحظة المباشرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شركات الاسمنت الإيرانية تأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي في عملها، وتستثمر الكثير من الأموال في مشاريع البناء.
- تؤثر بعض تغييرات الهيكل الاقتصادية من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح حيث تزيد المنافسة.
- تؤثر عوامل النجاح الأساسية في إنتاجية الطاقة، والمهارات الإدارية، واستغلال القدرات، وقرب السوق، وجودة تمايز المنتجات على حدة المنافسة.

وقد أوصت الدراسة بعقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين في شركات الاسمنت الإيرانية في التخطيط الاستراتيجي لتطوير المهارات الادارية اللازمة للعمل، والعمل على استغلال

القدرات الرأسمالية البشرية والتكنولوجية لتحقيق أهداف الشركات، وأوصت أيضا بالتطوير المستمر للمنتجات بما يتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، لمواكبة حدة المنافسة.

٣ - دراسة (Wang & Galvin, 2007)، بعنوان "قلة التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة- أهمية حوافز المالكين".

Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation.

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤدي إلى قلة التخطيط الاستراتيجي أو انخفاض مستواه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية تحفيز المالكين للعاملين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال المقابلات، أو من خلال الملاحظة المباشرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد العديد من معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على ممارسته بشكل سلبي، مثل نقص الوقت والخبرة وعدم المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم التأكد البيئي، وأيضا من النتائج أنه يلعب مالكي المشاريع للعاملين دورا كبيرا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على تعظيم النمو والربح. وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- اعطاء العاملين العديد من الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، وكيفية اعداد الخطط الاستراتيجية.
- قيام مالكي المشاريع بتحفيز العاملين بطرق متعددة لتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
- عقد العديد من الاجتماعات بين المالكين والعاملين، ومناقشة كيفية سير العمل، ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

٤ - دراسة (Robinson, 2005)، روبنسون، بعنوان: "التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد المعوقات العامة للمؤسسة الكندية، والتي تواجهها في التقدم، باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لـ (26) فردا يعملون في مؤسسات، سواء كانوا مديرين أو عاملين في المؤسسة، وقد أظهرت الدراسة أن هناك عدة أسباب لعدم الإخذ بالتخطيط الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون واضح، بسبب أنها تأتي من الخارج، أو بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كاف للتخطيط الاستراتيجي. ولم تتوفر لديهم ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط الاستراتيجي كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الاستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى من العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الاستراتيجي يكونون طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

٥ - دراسة (Yulan, 2012)، بعنوان "تمكين الفريق والسياق التنظيمي اللامركزية والتأثير المتباين للصياغة".

هدفت الدراسة التي طبقت على فرق العمل تم استخلاصها من 94 شركة من شركات التكنولوجيا العالمية الصينية إلى معرفة كيفية يؤثر على مديري فريق التمكين، وأظهرت الدراسة أن اللامركزية التنظيمية تعزز من تمكين فرق العمل عندما يتم تفويض صنع القرار نزولاً حتى عندما لم تفوض مباشرة فرق العمل. وجدت الدراسة أن المستوى التنظيمي لإضفاء الطابع الرسمي التي يتم تطبيقها يحدث فرقاً. إضفاء الطابع الرسمي على العمليات التنظيمية يعزز تمكين فريق العمل عن طريق الحد من عدم اليقين داخل الشركة، في حين أن إضفاء الطابع الرسمي على وظائف وأدوار المعتدلين تأثير اللامركزية ويقلل من فريق التمكين عن طريق الحد من المرونة للفريقين في الاستفادة من اللامركزية. وتبين النتائج أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره

سابقة من التمكين وتسليط الضوء على الاثار المتباينة من انواع مختلفة من إضفاء الطابع الرسمي. (Mazgar & Aurangzeb, 2007)

٦ - دراسة (Mazgar & Aurangzeb, 2007)، بعنوان "التمكين الاداري وأثره على فاعلية العمل الجماعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار عملية التمكين الاداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في باكستان، حيث تم اختيار (10) شركات تعمل في هذا المجال لتكون عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها ان تمكين العاملين له أثر كبير على اداء فرق العمل في قطاع الاتصالات وان أداء فرق العمل يتم تقييمه بمستوى اكبر من مجرد كفاءة وفاعلية وانما يشمل عديدا من عوامل النجاح مثل (التعاون، الصراع الداخلي، الرضاء، القوة، التعلم)، وكذلك أشارت الى توفير اتصال جيد بين اعضاء فرق العمل مما له دور كبير جدا في فاعلية الفريق.

٧ - دراسة (Kono, 1984)، بعنوان، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية".

هدفت الدراسة على دراسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- هناك درجة كبيرة من المركزية في المؤسسات اليابانية مقارنة مع مثيلاتها البريطانية.
- اتسم اعداد الخطط في بريطانيا بشكل عام باللامركزية والميل لمشاركة المستويات الدنيا Bottom-UP-Process في بناء الخطط.
- تمثل الشركات اليابانية لاستخدام طريقة من أعلى الى أسفل Top-down-Process
- تركز الدولتان على توجيههما لقضايا الاستراتيجية عن طريق مساهمة الادارة العليا وايمان الادارة الوسطى والتزامها بالخطط الاستراتيجية، وكذلك فان وجود أهداف واضحة ونظام تخطيط جيد من العوامل الرئيسية التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي وتقدم المؤسسات.

5.4.2 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة بموضوع بحثنا - أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل، والبالغ عددها ثلاث وثلاثون دراسة (٣٣)، اجريت بين الأعوام (من ١٩٨٤ إلى ٢٠٢٠)، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بفاعلية فرق العمل، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لدراسته وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية والرسالة، الأهداف، التنفيذ)، وبين فاعلية فرق العمل الذي تم قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية: (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق)، ودراسة العلاقة بينهما على أرض الواقع وذلك في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.

6.4.2 الدراسات التجريبية:

م	الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	طبيعة العلاقة	اتجاه العلاقة
1	(الحوسني، ٢٠٠٩)	التخطيط الاستراتيجي	وزارة التربية والتعليم	يوجد علاقة	طردية
2	(السعيد، ٢٠٠٣)	التخطيط الاستراتيجي	الاداء المؤسسي	يوجد علاقة	طردية
3	(عبدالمطلب، ٢٠١٧)	التخطيط الاستراتيجي	كفاءة الاداء	يوجد علاقة	طردية
4	(الهيمني، ٢٠١٧)	التخطيط الاستراتيجي	توسيع القاعدة	يوجد علاقة	طردية

5	(مليحة، ٢٠١٦)	التخطيط الاستراتيجي	استدامة المنظمات	يوجد علاقة	طردية
6	(رحمة، ٢٠١٤)	التخطيط الاستراتيجي	الاداء	يوجد علاقة	طردية
7	(العنبي، ٢٠١٢)	التخطيط الاستراتيجي	فاعلية المؤسسات	يوجد علاقة	طردية
8	(الكبيسي، ٢٠١٢)	التخطيط الاستراتيجي	التجارة الالكترونية	يوجد علاقة	طردية
9	(شراب، ٢٠١١)	التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية	يوجد علاقة	طردية
10	(صيام، ٢٠١٠)	التخطيط الاستراتيجي	اداء المؤسسات	يوجد علاقة	طردية
11	(اللوح، ٢٠٠٧)	التخطيط الاستراتيجي	الجامعات الفلسطينية	يوجد علاقة	طردية
12	(الخطيب ص.، ٢٠٠٣)	التخطيط الاستراتيجي	الاداء المؤسسي	يوجد علاقة	ارتباطية
13	(زيد، ٢٠٠٣)	التخطيط الاستراتيجي	الموارد البشرية	يوجد علاقة	طردية
14	(الغزالي، ٢٠٠٠)	التخطيط الاستراتيجي	المؤسسات	يوجد علاقة	طردية
15	(ناصر، ٢٠٢٠)	فاعلية فرق العمل	الاداء الاستراتيجي	يوجد علاقة	طردية
16	(نعمة و محمود، ٢٠١٩)	القيادة الادارية	فاعلية فرق العمل	يوجد علاقة	طردية
17	(فضلي، ٢٠١٩)	فرق العمل	رأس المال الفكري	يوجد علاقة	طردية
18	(جغبلو، ٢٠١٩)	فرق العمل	التوافق المهني	يوجد علاقة	طردية
19	(الذبحاوي، ٢٠١٩)	الارتجال التنظيمي	فاعلية فرق العمل	يوجد علاقة	طردية
20	(معوض و محمد الضويان، ٢٠١٩)	فرق العمل	تنمية القيادة الريادية	يوجد علاقة	طردية
21	(العبيري، ٢٠١٨)	فرق العمل	تنمية رأس المال	يوجد علاقة	طردية
22	(دره، ٢٠١٥)	فاعلية فرق العمل	الذكاء العاطفي	يوجد علاقة	طردية
23	(النويقة، ٢٠١٤)	تمكين فرق العمل	التميز التنظيمي	يوجد علاقة	ارتباطية
24	(المسعودي، ٢٠١٢)	تمكين فرق العمل	اداء فرق العمل	توجد علاقة	طردية
25	(الكاسم، الحدراوي، و أبو طيخ، ٢٠١٧)	استراتيجية فرق العمل	الاداء التشغيلي	توجد علاقة	طردية
26	(الجميل، ٢٠٠٥)	فرق العمل، رأس المال الفكري	فاعلية فرق العمل	لا يوجد علاقة	-

27	(Rudd, Greenley, & Beatson, 2018)	التخطيط الاستراتيجي	الاداء	يوجد علاقة	طردية
28	(Wang & Galvin, 2007)	التخطيط الاستراتيجي	المشاريع الصغيرة والكبيرة	يوجد علاقة	طردية
29	(Zarkesh, 2008)	نموذج	التخطيط الاستراتيجي	لا يوجد علاقة	-
30	(Robinson, 2005)	المؤسسات العامة	التخطيط الاستراتيجي	يوجد علاقة	طردية
31	(Yulan, 2012)	تمكين الفريق	اللامركزية	لا يوجد علاقة	-
32	(Mazgar & Aurangzeb, 2007)	التمكين لاداري	فاعلية العمل الجماعي	يوجد علاقة	طردية
33	(Kono, 1984)	المؤسسات اليابانية والبريطانية	التخطيط الاستراتيجي	يوجد علاقة	طردية

جدول ٧: جدول الدراسات التجريبي

7.4.2 الفجوة البحثية:

مصنوفة الفجوة البحثية

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميزت به الدراسة الحالية
1	درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	(الحوسني، ٢٠٠٩)	التعرف الى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	سلطنة عمان	القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم	
2	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان	(السعيد، ٢٠٠٣)	معرفة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات	سلطنة عمان	العاملين في شركات التكنولوجيا	تميزت الدراسة بما يلي: 1- تعتبر الدراسة الأولى في سلطنة عمان على حد علم الباحث، التي ربطت بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي)

<p>وفاعلية فرق العمل).</p> <p>2- تعتبر الدراسة الاولى التي تم تطبيقها على موظفي وزارة الثروة الزراعية والسكنية وموارد المياه في سلطنة عمان.</p>						
	3	أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري	(عبدالمطلب، ٢٠١٧)	معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري	السودان	العاملين في وزارة العمل والاصلاح الاداري
	4	التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية" دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية	(الهيمني، ٢٠١٧)	التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل	فلسطين	موظفي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية الحاصلين على صلاحيات مأمور تقدير
	5	واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة	(مليحة، ٢٠١٦)	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة	فلسطين	مدراء المنظمات الاجتماعية في قطاع غزة
	6	اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)	(رحمة، ٢٠١٤)	معرفة اتجاهات الموظفين الاداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية	الجزائر	موظفين جامعة بسكرة
	7	أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت	(العنبي، ٢٠١٢)	التعرف على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وعلى التعرف على تأثير التحسن المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة	الكويت	المؤسسات المستقلة في دولة الكويت

3 - تمثل الدراسة جهد ميداني للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.

4 - التركيز على أثر التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مواطن القوة والقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي في فاعلية فرق العمل.

		في دولة الكويت			
مديري شركات البرمجيات	الأردن	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن	(الكبيسي، ٢٠١٢)	أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية	8
شركات توزيع الادوية في محافظات غزة	فلسطين	التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقة الميزة التنافسية لشركات توزيع الادوية في محافظات غزة	(شراب، ٢٠١١)	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة	9
مديرات المؤسسات الاهلية النسوية وأعضاء مجلس الادارة	فلسطين	التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة	(صيام، ٢٠١٠)	تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة	10
اعضاء مجلس الجامعة ورؤساء الاقسام في الجامعات في قطاع غزة	فلسطين	التعرف لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة	(اللوح، ٢٠٠٧)	معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	11
الشركات المساهمة العامة	الأردن	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن قطاع صناعة الادوية	(الخطيب صالح، ٢٠٠٣)	التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي	12
مديري الموارد البشرية	الأردن	تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين	(زيد، ٢٠٠٣)	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة	13

5 - التركيز على ربط التخطيط الاستراتيجي بفاعلية فرق العمل ومعرفة مدى القدرة على تأثير هذا الترابط.	المؤسسات العامة الاردنية	الاردن	مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية وعلاقتها بدرجة الممارسة، ومدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب أداريًا حديثًا	(الغزالي، ٢٠٠٠)	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا	14
	المديرين العاميين، ومعاونيهم ورؤساء الاقسام	العراق	اختبار علاقة وتأثير فاعلية فرق العمل كمتغير تفسيري في الاداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في شركات وزارة الاسكان والاعمار الممولة ذاتيا في محافظة بغداد	(ناصر، ٢٠٢٠)	أثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي	15
	عدد عشوائي من موظفي الوزارة المتمثل بكادر القيادة الوسطى، أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في (٢٠٤) مشارك ممن الادارات الوسطى	العراق	معرفة تأثير القيادة الادارية على تعزيز فاعلية الفريق في المنظمات العراقية	(نعمة و محمود، ٢٠١٩)	القيادة الادارية في تعزيز فاعلية الفرق، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن	16
	عدد من فرق العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الجزائر	بيان دور رأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل، حيث يعد راس المال الفكري في غالب الامر هو المحرك الاساسي للأنشطة التي يكلف بها فريق العمل لما يتمتع به من قابلية لتقديم كل ما هو جديد ومميز لزيادة فاعلية فرق العمل	(فضلي، ٢٠١٩)	دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية	17
6 - ركزت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره على فاعلية فرق العمل نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم.	عمال وحدة البولسترين بمؤسسة كوندر إلكترونيك، في منطقة النشاطات بولاية برج بو عريريج.	الجزائر	أهم القضايا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثل في تشكيل فرق العمل كعملية أساسية في بناء النسق الانتاجي، وعلاقتها بالتوافق المهني	(جبلو، ٢٠١٩)	المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني _عناصر اجتماعية_	18

7- توجه الدراسة
الاتجاه نحو جعل
التفكير بنكوبين فرق
العمل اساسي في
المؤسسات الحكومية
بسلطنة عمان، عندما
تقوم بالتخطيط
الاستراتيجي.

		كمطلب يضمن نوعية أفضل للمخرجات			
المدرء والعاملين في المصارف الأهلية في النجف الاشرف	العراق	دور الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في عينة من المصارف الاهلية في النجف الاشرف	(الذبحاوي، ٢٠١٩)	أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الأشرف".	19
(٢٤٦) طالبة من جامعة القصيم	السعودية	التعرف على دور فرق العمل الاكاديمية في تنمية القيادة الريادية، والمعوقات التي تعيق فرق العمل في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم	(معوض و محمد الضويان، ٢٠١٩)	فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن	20
أعضاء اللجنة الدائمة للبحث العلمي بجامعة تبوك	السعودية	تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لإدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك	(العبيري، ٢٠١٨)	إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك. رؤية استشرافية	21
المدرء ورؤساء الاقسام ومقدمي الخدمة العاملين في القطاع المصرفي الأردني	الأردن	التعرف على مستوى الذكاء العاطفي في القطاع المصرفي الأردني، وتحديد دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل	(دره، ٢٠١٥)	دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية عل القطاع المصرفي الأردني	22
كافة أعضاء الفريق العمل	السعودية	التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق الجامعة والبالغ عددها (١٩) فريقا	(النويقة، ٢٠١٤)	أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية	23

24	أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء	(المسعودي، ٢٠١٢)	معرفة فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة: مستشفى الإسراء	الاردن	(٩١) عضوا في (١٧) فريقا في مستشفى الإسراء
25	دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية	(الكاسم، الحدراوي، و أبو طبيخ، ٢٠١٧)	تحديد علاقة التأثير بين فرق العمل والاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية	العراق	المهندسين المنتسبين لمعمل الاسمنت الكوفة القديم
26	العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة لآراء عينة اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل	(الجميل، ٢٠٠٥)	الاجابة عن التساؤل الاساس الذي يشير الى أن هناك علاقة بين اسلوب فرق العمل من منظور استراتيجي ورأس المال الفكري	العراق	بالمراكز البحثية والعلمية والمكاتب الاستشارية والمراكز الخدمية وعدد من الكليات لمجتمع البحث في جامعة الموصل
27	التخطيط الاستراتيجي والاداء	(Rudd, Greenley, & Beatson, 2018)	بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة	المملكة المتحدة	المنظمات في المملكة المتحدة
28	تفصيل نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الاسمنت الإيرانية	(Zarkesh, 2008)	تطوير نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الاسمنت الإيرانية، والتعرف على كيفية تكيف نموذج التخطيط الاستراتيجي لمواقف معينة في صناعة الاسمنت الإيرانية، عن طريق إيجاد المواصفات العامة لبيئتهم الداخلية والخارجية	ايران	الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، المقابلات المنتظمة مع مدراء شركات الاسمنت الايرانية
29	قلة التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة- أهمية	(Wang & Galvin, 2007)	التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤدي الى قلة التخطيط الاستراتيجي أو انخفاض	الصين	الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من

		مستواه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية تحفيز المالكين للعاملين		حوافز المالكين	
خلال المقابلات، أو من خلال الملاحظة المباشرة					
المدراء أو العاملين في المؤسسات	كندا	التعرف على تحديد المعايير العامة للمؤسسة الكندية، والتي تواجهها في التقدم، باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة	(Robinson, 2005)	التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة	30
فرق العمل شركات التكنولوجيا العالمية الصينية	الصين	طبقت هذه الدراسة على فرق العمل تم استخلاصها من ٩٤ شركة من شركات التكنولوجيا العالمية الصينية الى معرفة كيفية تأثير مديري فريق التمكين	(Yulan, 2012)	تمكين الفريق والسياق التنظيمي اللامركزية والتأثير المتباين للصياغة	31
اختيار (١٠) شركات تعمل في مجال قطاع الاتصالات	باكستان	التعرف على آثار عملية التمكين الاداري على فاعلية وكفاءة فريق العمل من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في باكستان	(Mazgar & Aurangzeb, 2007)	التمكين الاداري وأثره على فاعلية العمل الجماعي	32
الشركات اليابانية والبريطانية	اليابان	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية	(Kono, 1984)	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية	33

جدول ٨: مصفوفة الفجوة البحثية

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

4.3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

5.3 مقاييس الدراسة الخاصة للمتغيرات

6.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي

8.3 صدق أداة الدراسة

9.3 ثبات أداة الدراسة

1.3 المقدمة:

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان. وقد اتبع الباحث في تحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل هذا الفصل على عرض لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووصفا لأداة الدراسة، والخطوات المتبعة في بنائها، ومصادر الحصول على المعلومات، ومقاييس الدراسة الخاصة بالمتغيرات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة، وأخيرا فحص صدق أداة الدراسة ومدى ثباتها.

2.3 منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار المنهج بأنه الطريقة التي يتبع فيها الباحث خطاها، ليصل في النهاية الى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الاسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، اضافة الى انه العلم الذي يعني بكيفية اجراء البحوث العلمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" (الأغا، ٢٠٠٠)، والمنهج الوصفي التحليلي الهدف منه توفير البيانات ومجموعة من الحقائق عن مشكلة البحث، لتفسيرها وتحليلها والوقوف على دلالاتها، وبهذا فان المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلاله الرجوع للوثائق المختلفة، كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد، التي يثبت صدقها، بهدف تحليلها، للوصول الى اهداف الدراسة.

وقد جاءت عدة دراسة عن التخطيط الاستراتيجي وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومنها دراسة (زعيبي و قريشي، ٢٠١٣) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، وأيضا دراسة (العتيبي، ٢٠١٢) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، ومنها دراسة (الكبيسي، ٢٠١٢) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية"،

بجانب الدراسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي توصل الباحث أيضا إلى عدة دراسات عن فرق العمل وفعاليتها وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومنها دراسة (حميد، ٢٠١٦) بعنوان "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني"، وأيضا دراسة (ناصر، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي"، وأيضا دراسة (الكاسم، الحدراوي، و أبو طيخ، ٢٠١٧) بعنوان "دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية"، ولقد سعى الباحث واجتهد في سبيل الحصول على دراسة مشابهه لدراسته بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية فرق العمل، ولكن لم يعثر على شيء.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات

1. المصادر الثانوية:

لغايات تكوين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على بعض المصادر الثانوية مثل الكتب، والمجلات العلمية، والمراجع العربية والاجنبية، والدوريات، والنشرات، والمقالات العلمية، والأبحاث العلمية المنشورة والغير منشورة، المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل.

2. المصادر الأولية:

والتي تمكن من التأكد من مدى صحة الفروض، ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجااء الباحث إلى جمع البيانات الأولية وذلك عن طريق تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض وتوزيعها على عينة الدراسة من موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي "SPSS، Statistical Package for the Social Sciences".

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، وأما عينة الدراسة فاشتملت على مدرء العموم ومدرء الدوائر ورؤساء الاقسام والموظفين

الإداريين والميدانيين، واستخدام الاستبانة كعينة للدراسة نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (220) استبانة، وتم استرجاع (208) استبانة، استبعد منها (8) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك تكون الاستبانات الصالحة للتحليل (200) استبانة تمثل ما نسبته (91%) تقريبا من عدد الاستبانات الموزعة.

4.3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول التالي (3-1) يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الجنسية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة)، ويشير الجدول إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	149	74.5%
		أنثى	51	25.5%
2	الجنسية	عماني	200	100%
		جنسية أخرى	0	0%
3	المستوى الدراسي	الدكتوراه	5	2.5%
		الماجستير	19	9.5%
		البكالوريوس	51	25.5%
		دبلوم	51	25.5%
		دبلوم المرحلة الاولى من التعليم العام	74	37%
		5 سنوات فأقل	19	9.5%
		5 - 10 سنوات	35	17.5%

4	سنوات الخبرة	10 - 15 سنة	58	29%
		أكثر من 15	88	44%
	مجموع كل فئة			
			200	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول ٩: جدول المتغيرات الديموغرافية

يظهر من الجدول (9) أن غالبية الباحثين كانوا من فئة الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (74.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (25.5%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومن هنا فإن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث وبالنسبة لمتغير الجنسية فنجد أن جميع عينة البحث من جنسية واحدة وهي العمانية، وقد بلغت (100%)، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أن نسبة التعمين في الجهات الحكومية عالية جدا.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي للمبشرين فقد وجد أن نسبة (2.5%) فقط من عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (9.5%)، أما بالنسبة لحاملي شهادة البكالوريوس فقد بلغت (25.5%)، في مقابل حملة شهادة الدبلوم فهم متساوون مع حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت (25.5%)، أما بالنسبة لحملة شهادة دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي فقد بلغت نسبته (37%) وهي أعلى نسبة بين الباحثين بالنسبة للمؤهل العلمي، وبهذا نستنتج بأن المستويات التعليمية للمبشرين هي منخفضة، وهذا يعزى أن الوزارة في حاجة إلى ارتفاع في نسبة حاملي الشهادات العليا، لسد الأقسام الإدارية، والوظائف الاشرافية، ويرى الباحث أن هذه النسب منطقية وتعكس واقع مجتمع الدراسة إذ إن غالبية رؤساء الأقسام من حملة المؤهل الدراسي دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي، وهذا يفسح المجال أمام الأفراد الذين هم من حملة المؤهلات العلمية العالية لشغل المواقع الإدارية العليا في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، فتبين أنه كلما زادت خبرة الموظف زادت فرصته في شغل المواقع الإدارية حيث جاءت نسبة الأفراد من ذوي الخبرة

العالية (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى بنسبة (44%)، وتلتها نسبة الافراد من ذوي الخبرة من (10 سنوات إلى 15 سنة) حيث بلغت (29%)، أما نسبة الأفراد الذين خبرتهم (5 سنوات إلى 10 سنوات) فقد بلغت (17.5%)، وجاءت نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل (أقل من 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أن الهيكل التنظيمي والإداري في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه يولي أهمية قصوى لسنوات الخدمة لشغل الموظفين للمواقع الإدارية في هذه الوزارة

5.3 مقاييس الدراسة الخاصة بالمتغيرات:

1. أداة الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة حول " أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان"، وقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين:

القسم الاول: تضم الخصائص العامة لعينة الدراسة، وهي المعلومات الشخصية عن المستجيب " الجنس، الجنسية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يناقش التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد في اسئلة الاستبيان استنادا على دراسة (مليحة، ٢٠١٦)، ويتكون هذا القسم من 3 محاور كالتالي:

- المحور الاول: يناقش الرؤية والرسالة للوزارة ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثاني: يناقش التخطيط للوزارة ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثالث: يناقش التنفيذ للوزارة ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثالث - يناقش فاعلية فرق العمل، وقد تم الاعتماد في اسئلة الاستبيان استنادا على دراسة (Einarsen & Skogstad, 1999)، ويتكون هذا القسم من 3 محاور كالتالي:

- المحور الاول: يناقش نمط قيادة الفريق ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثاني: يناقش تماسك الفريق ويتكون من 5 فقرات.
- المحور الثالث: يناقش الثقة في الفريق ويتكون من 5 فقرات.

2. خطوات بناء الاستبانة:

تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها من أجل بناء الاستبانة.
- اعداد الاستبيان بصورة اولية من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- استطلاع رأي عدد من المختصين في مجال الدراسة من أجل تحديد المجالات الرئيسية للاستبيان والفقرات الخاصة بكل مجال.
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع الغرض.
- عرض الاستبيان على عدد من المحكمين للأخذ بأرائهم.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

وسيتم تصميم الاستبانة على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس المبحوثين لفقرات الاستبانة

حسب جدول رقم (10).

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول ١٠: جدول ليكرت الخماسي

6.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

تهدف الوصول إلى المؤشرات التي تدعم أهداف الدراسة من خلال اختبار فرضياتها وبناء الأنموذج الخاص بها، فقد استعان الباحث بالحزمة الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) في عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لبيان كيفية توزيع أفراد الدراسة على الخصائص الديمغرافية.
٢. معامل ارتباط بيرسون، لبيان العلاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل.

٣. مقاييس الاعتمادية (كرونباخ الفا) لتحديد ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٤. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لبيان مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، وفاعلية فرق العمل) والأبعاد الفرعية لهذه المتغيرات.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

تم استخدام الأساليب الاحصائية التحليلية التالية:

٥. تحليل التباين (ANOVA) لبيان أثر كل من التخطيط الاستراتيجي، وفاعلية فرق العمل
٦. اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لبيان قيمة الأثر لكل من التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الفرعية على فاعلية فرق العمل.

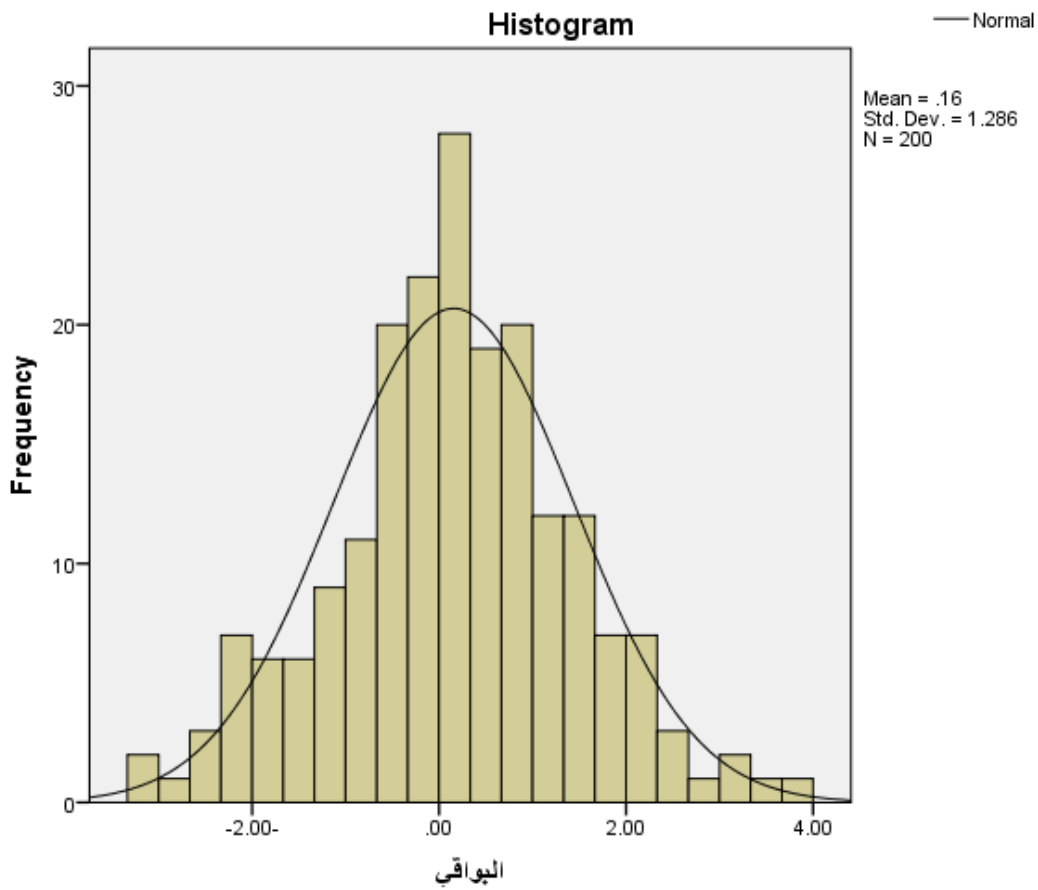
7.3 اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test

تم استخدام اختبار Kolmogorov – Smirnov لاختبار ما اذا كانت مصفوفة البواقي (Residuals) لمعادلة الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وجاءت نتائج هذه الدراسة مشابهة لدراسة (الهيمني، ٢٠١٧) في التوزيع الطبيعي، حيث يبين الجدول رقم (11)، والشكل رقم (1)، نتائج هذا الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig.>0.05$) لكل مجال أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن المصفوفة للبواقي لنماذج الانحدار التي تم استخدامها تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على أن نتائج تحليلات الانحدار التي تم الحصول عليها موثوقة وغير مغالطة ويجب استخدام الاختبارات المعملية

نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي (Sample K-S Test)

مستوى الدلالة الاحصائية Sig	قيم اختبار Z Kolmogorov – Smirnov	مصفوفة البواقي للانحدار
0.200	0.044	أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل

جدول ١١: اختبارات التوزيع الطبيعي



شكل 1: رسم بياني التوزيع الطبيعي

8.3 صدق أداة الدراسة:

1.8.3 المحكمين

تم التحقق من صدق المقياس، وذلك من خلال عرض فقرات المقياس بصورتها الاولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمختصين في ادارة الاعمال، والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، حيث تم اعادة صياغة بعض فقرات المقياس وحذف بعضها الاخر، وبناء على ذلك سوف يخرج المقياس بصورته النهائية. وقد بلغ عدد المحكمين تسعة محكمين وتم إدراج أسمائهم بملحق الرسالة.

2.8.3 صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي هو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور.

المحور الاول: الرؤية والرسالة

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	0.823	*0.000
2	هناك معرفة وفهم من قبل الموظفين برؤية ورسالة الوزارة تمكنهم من الالتزام بها	0.843	*0.000
3	يتم اشراك الموظفين في اعداد الرؤية والرسالة بطرح آراءهم ومقترحاتهم.	0.814	*0.000
4	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة ورسالتها	0.759	*0.000

5	تتصف رؤية ورسالة الوزارة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالأبداع والتمايز.	0.833	*0.000
---	--	-------	--------

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٢ : معامل الارتباط بيرسون الروية والرسالة

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: الأهداف

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
6	تضع الوزارة أهدافا محددة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق	0.876	*0.000
7	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل وطويلة الأجل	0.821	*0.000
8	تراعي الوزارة عند وضع أهدافها الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.	0.858	*0.000
9	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	0.863	*0.000
10	تم صياغة أهداف الوزارة بطريقة قابلة للقياس.	0.852	*0.000

* الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٣ : معامل الارتباط بيرسون الأهداف

يوضح جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المحور الثالث: التنفيذ

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
11	تتبنى الوزارة تنفيذ الخطط المستقبلية والسياسات المتعلقة بها	0.824	*0.000
12	تتبنى الوزارة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط	0.872	*0.000
13	تعتمد الوزارة مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجياتها	0.844	*0.000
14	تعتمد الوزارة على التعاون المشترك بين المديریات والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل	0.838	*0.000
15	تعد الوزارة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.869	*0.000

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٤: معامل الارتباط بيرسون التنفيذ

يوضح جدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المحور الرابع: نمط قيادة الفريق

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
16	واضح جدا من هو قائد الفريق	0.786	*0.000
17	قائد الفريق يستمع إلى الأفكار والاقتراحات	0.840	*0.000

18	قائد الفريق له اسلوب منفتح وصادق	0.843	*0.000
19	قائد الفريق يعطي الافكار والخطط حول المستقبل	0.855	*0.000
20	قائد الفريق صارم جدا بشأن الخطط التي لم يتم اتباعها	0.795	*0.000

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٥ : معامل الارتباط بيرسون قيادة الفريق

يوضح جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المحور الخامس: تماسك الفريق

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
21	يعتمد كل فرد في الفريق على مرؤوسيه	0.828	*0.000
22	يسمح الفريق لمرؤوسيه باتخاذ القرار	0.797	*0.000
23	يظهر الفريق اعتبار المرؤوسين كأفراد	0.792	*0.000
24	يرى الفريق الاحتمالات وليس التضارب	0.842	*0.000
25	التحليلات والتفكير داخل الفريق قبل اتخاذ القرار	0.799	*0.000

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٦ : معامل الارتباط بيرسون تماسك الفريق

يوضح جدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المحور السادس: الثقة في الفريق

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
26	يخلق الفريق الثقة في الأشخاص والآخرين	0.887	*0.000
27	يقدم الفريق افكار حول طرق جديدة ومختلفة لعمل الاشياء	0.859	*0.000
28	يخلق الفريق جو خال من الصراع	0.849	*0.000
29	يعطي الفريق معلومات حول نتائج الوحدة	0.855	*0.000
30	يظهر الفريق التقدير للعمل الجيد	0.855	*0.000

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٧: معامل الارتباط بيرسون الثقة في الفريق

يوضح جدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور، والتي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقيق الاهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ومدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لجميع المحاور

م	المتغير	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	التخطيط الاستراتيجي	الرؤية والرسالة	0.731	*0.000
2		الأهداف	0.807	*0.000
3		التنفيذ	0.783	*0.000
4	فاعلية فرق العمل	نمط قيادة الفريق	0.925	*0.000
5		تماسك الفريق	0.915	*0.000
6		الثقة في الفريق	0.928	*0.000
7	جميع المحاور بشكل عام		0.951	*0.000

*الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول ١٨ : معامل الارتباط بيرسون لجميع المحاور

يبين الجدول رقم (18) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

9.3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعطي الاستقرار في

نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتحقق من ثبات المقياس، سيتم تطبيقه على عينة من خارج الوزارة عينة الدراسة، ومن ثم سيتم حساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معادلة (Cronbach Alpha)، لغرض التحقق من أداة الدراسة على أفراد العينة، والجدول التالي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة.

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة على مقياس (كرونباخ الفا).

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) الفا
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية والرسالة	5	.872
	الأهداف	5	.907
	التنفيذ	5	.903
فاعلية فرق العمل	نمط قيادة الفريق	5	.881
	تماسك الفريق	5	.869
	الثقة في الفريق	5	.912
الأداة ككل			.961

جدول ١٩: جدول قيمة الفا كرونباخ

تدل مؤشرات مقياس كرونباخ الفا أعلاه في الجدول رقم (19) على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، والتي تراوحت قيمتها بين (.869 - .912) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) وهذا يدل على انها تتصف بالاتساق وثبات داخلي (Pallant, 2011)

الفصل الرابع:
اختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

2.4 التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة، والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الخاصة بكل منها، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS.

2.4 التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

الغرض من التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة هو معرفة اتجاهات الإجابة لأفراد العينة على المتغيرات التي تم اعتمادها لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل بوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة، فشمّل كل بعد جميع المتغيرات فيه، ووضعت الأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد، ورتبة كل فقرة، كما هو موضح أدناه:

البعد الاول: الرؤية والرسالة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية ل فقرات البعد الأول "الرؤية والرسالة".

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	4.26	0.86	1	مرتفع
2	هناك معرفة وفهم من قبل الموظفين برؤية ورسالة الوزارة تمكنهم من الالتزام بها	3.99	0.90	2	مرتفع
3	يتم اشراك الموظفين في اعداد الرؤية والرسالة بطرح آراءهم ومقترحاتهم.	3.67	1.01	5	متوسط
4	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة ورسالتها	3.96	0.84	3	مرتفع

مرتفع	4	0.87	3.78	تتصف رؤية ورسالة الوزارة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالأبداع والتمايز.	5
-------	---	------	------	--	---

جدول ٢٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرؤية والرسالة

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاول " الرؤية والرسالة"، حيث احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.86)، وأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على " هناك معرفة وفهم من قبل الموظفين برؤية ورسالة الوزارة تمكنهم من الالتزام بها" بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.90) وأهمية نسبية مرتفع، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة ورسالتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تتصف رؤية ورسالة الوزارة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالأبداع والتمايز" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.87) وبأهمية نسبية مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يتم اشراك الموظفين في اعداد الرؤية والرسالة بطرح آراءهم ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (1.01) وبأهمية نسبية متوسط.

البعد الثاني: الأهداف

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات البعد الثاني "الأهداف".

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
------------	--------	---------------	-------------------	--------	---------------

مرتفع	1	0.85	3.93	تضع الوزارة أهدافا محددة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق	6
مرتفع	3	0.77	3.87	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل وطويلة الأجل.	7
مرتفع	2	0.81	3.88	تراعي الوزارة عند وضع أهدافها الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.	8
مرتفع	5	0.81	3.85	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	9
مرتفع	4	0.75	3.86	تتم صياغة أهداف الوزارة بطريقة قابلة للقياس.	10

جدول ٢١ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاهداف

يبين الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني " الأهداف"، حيث احتلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تضع الوزارة أهدافا محددة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق "، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على " تراعي الوزارة عند وضع أهدافها الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وأهمية نسبية مرتفع، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل وطويلة الأجل " بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وبأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تتم صياغة أهداف الوزارة بطريقة قابلة للقياس" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبأهمية نسبية مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.77) وبأهمية نسبية مرتفع.

البعد الثالث: التنفيذ

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لفقرات البعد الثالث "التنفيذ".

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
11	تتبنى الوزارة تنفيذ الخطط المستقبلية والسياسات المتعلقة بها	3.93	0.78	2	مرتفع
12	تتبنى الوزارة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط	3.81	0.91	4	مرتفع
13	تعتمد الوزارة مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجياتها	3.96	0.79	1	مرتفع
14	تعتمد الوزارة على التعاون المشترك بين المديریات والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل	3.93	0.84	2	مرتفع
15	تعد الوزارة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.83	0.95	3	مرتفع

جدول ٢٢ : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتنفيذ

يبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث " التنفيذ"، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهميتها مرتفع، حيث احتلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تعتمد الوزارة مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجياتها"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.79)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تتبنى الوزارة تنفيذ الخطط المستقبلية والسياسات المتعلقة بها " بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.78)، وفي المرتبة الثاني مكرر الفقرة رقم (14) والتي تنص على " تعتمد الوزارة على التعاون المشترك بين المديریات والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) والتي تنص على " تعد الوزارة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة

الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.95)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تتبنى الوزارة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.91).

البعد الرابع:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية ل فقرات البعد الرابع "تمط قيادة الفريق".

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
16	واضح جدا من هو قائد الفريق	4.14	0.82	1	مرتفع
17	قائد الفريق يستمع إلى الأفكار والاقتراحات	3.97	0.82	2	مرتفع
18	قائد الفريق له اسلوب منفتح وصادق	3.91	0.76	3	مرتفع
19	قائد الفريق يعطي الافكار والخطط حول المستقبل	3.85	0.84	4	مرتفع
20	قائد الفريق صارم جدا بشأن الخطط التي لم يتم اتباعها	3.65	0.84	5	متوسط

جدول ٢٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الفريق

يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع " نمط قيادة الفريق"، حيث احتلت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " واضح جدا من هو قائد الفريق"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.82)، وأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) والتي تنص على " قائد الفريق يستمع إلى الأفكار والاقتراحات" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.82) وأهمية نسبية مرتفع، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18) والتي تنص على " قائد الفريق له اسلوب منفتح وصادق " بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.76) وبأهمية نسبية مرتفع،

تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (19) والتي تنص على " قائد الفريق يعطي الافكار والخطط حول المستقبل" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.84) وبأهمية نسبية مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " قائد الفريق صارم جدا بشأن الخطط التي لم يتم اتباعها" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وبأهمية نسبية متوسط.

البعد الخامس:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية ل فقرات البعد الخامس "تماسك الفريق".

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
21	يعتمد كل فرد في الفريق على مرؤوسيه	3.75	0.84	3	مرتفع
22	يسمح الفريق لمرؤوسيه باتخاذ القرار	3.69	0.90	5	متوسط
23	يظهر الفريق اعتبار المرؤوسين كأفراد	3.73	0.81	4	متوسط
24	يرى الفريق الاحتمالات وليس التضارب	3.77	0.78	2	مرتفع
25	التحليلات والتفكير داخل الفريق قبل اتخاذ القرار	3.90	0.80	1	مرتفع

جدول ٢٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتماسك الفريق

يبين الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس " تماسك الفريق"، حيث احتلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "التحليلات والتفكير داخل الفريق قبل اتخاذ القرار"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (24) والتي تنص على " يرى الفريق الاحتمالات وليس التضارب" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.87)

وأهمية نسبية مرتفع، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) والتي تنص على " يعتمد كل فرد في الفريق على مرؤوسيه" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.84) وبأهمية نسبية مرتفع، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (23) والتي تنص على " يظهر الفريق اعتبار المرؤوسين كأفراد" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبأهمية نسبية متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يسمح الفريق لمرؤوسيه باتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.95) وبأهمية نسبية متوسط.

البعد السادس:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية ل فقرات البعد السادس "الثقة في الفريق".

رقم الفقرة	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
26	يخلق الفريق الثقة في الاشخاص والآخرين	3.98	0.77	2	مرتفع
27	يقدم الفريق افكار حول طرق جديدة ومختلفة لعمل الاشياء	3.90	0.78	4	مرتفع
28	يخلق الفريق جو خال من الصراع	3.90	0.81	4	مرتفع
29	يعطي الفريق معلومات حول نتائج الوحدة	3.97	0.76	3	مرتفع
30	يظهر الفريق التقدير للعمل الجيد	4.06	0.83	1	مرتفع

جدول ٢٥: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة في الفريق

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث " التنفيذ"، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهميتها مرتفع، حيث احتلت الفقرة رقم (30) والتي تنص على " يظهر الفريق التقدير للعمل الجيد"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(4.06) وانحراف معياري بلغ (0.83)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) والتي تنص على " يخلق الفريق الثقة في الاشخاص والآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (29) والتي تنص على " يعطي الفريق معلومات حول نتائج الوحدة" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.76)، تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يخلق الفريق جو خال من الصراع" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.76)، بينما جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الرابعة مكرر والأخيرة والتي تنص على " يقدم الفريق افكار حول طرق جديدة ومختلفة لعمل الاشياء " بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.78).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي، واستخراج معامل الانحدار البسيط لبيان أثر متغيرات الدراسة على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على فاعلية فرق العمل. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وينشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل بأبعاده الثلاثة. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل بوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان، كما تم استخدام معامل الانحدار البسيط لبيان الأثر بين التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل ككل، وفيما يلي توضيح النتائج:

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الدالة الاحصائية Sig	قيمة F*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل
0.674	0.821	0.000	408.47	11834.1	1	11834.195	بين المجموعات	
				28.972	198	5736.400	داخل المجموعات	
					199	17570.595	المجموع	

* قيمة F دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٢٦: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل، حيث بلغت قيمة F (408.470) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل بشكل عام.

تحليل الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل

مستوى الدلالة Sig	قيمة t*	Beta	B	المتغيرات المستقلة
-------------------	---------	------	---	--------------------

0.000	6.074		13.603	الثابت
0.000	20.211	0.821	0.762	التخطيط الاستراتيجي

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٢٧: تحليل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل

كما تظهر النتائج المبينة في الجدول (27) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل، وكذلك يتبين منها أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل بلغ (0.821) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.674)، أي أن التخطيط الاستراتيجي فسّر ما قيمته (67%) من تحقيق الفاعلية لدى فرق العمل، وليبان قيمة الأثر تم استخدام الانحدار البسيط الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا (0.821) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في فاعلية فرق العمل بقيمة (0.821)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل والتي بلغت (20.211)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وقبول الفرضية المتجهة الرئيسية والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية فرق العمل لدى وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، الأمر الذي يدعونا لاختبار الثلاث فرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل".

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاستخدام الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين الرؤية والرسالة وبين فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، والجدولان التاليين يوضحان ذلك:

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل

معامل التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F*	الدلالة الاحصائية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
بين المجموعات	1493.133	1	497.711	82.063	0.000	0.731	0.534
داخل المجموعات	1188.742	198	6.065				
المجموع	2681.875	199					

* قيمة F دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

جدول ٢٨: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (28) نتائج التباين الاحادي لاستخدام الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل، والتي تبين أن قيمة F (82.063) ومستوى الدلالة (0.000) وهي

أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على وجود فروق دالة احصائية لأثر الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل بشكل خاص.

تحليل الانحدار لأثر الرؤية والرسالة على أبعاد فاعلية فرق العمل

مستوى الدلالة Sig	قيمة t*	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.007	2.734		2.996	الثابت
0.000	6.134	0.525	0.569	القيادة في الفريق
0.173	1.367	0.111	0.121	التماسك في الفريق
0.075	1.791	0.155	0.166	الثقة في الفريق

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

جدول ٢٩: تحليل الانحدار للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول (29) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، والتي يتبين منها أن معامل الارتباط بين الرؤية والرسالة وفاعلية فرق العمل بأبعاده بلغ (0.731) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال احصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.534)، أي أن الرؤية والرسالة فسرت ما قيمته (53%) من تحقيق الفاعلية لدى فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، وعند تحليل أي من أبعاد متغير فاعلية فرق العمل (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) تُوثر بشكل أكبر في الرؤية والرسالة تبين أنه بعد إنشاء بعد القيادة في الفريق له الأثر الأكبر إذ بلغت أن قيمة الأثر بيتا لبعده القيادة في الفريق (0.525) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة في الفريق تؤدي إلى زيادة في الرؤية والرسالة بقيمة (0.525)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر القيادة في الفريق

على الرؤية والرسالة والتي بلغت (6.134)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد الثقة في الفريق، حيث بلغت درجة التأثير بيتا بعد الثقة في الفريق (0.155)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الثقة في الفريق يؤدي إلى زيادة في الرؤية والرسالة بقيمة (0.155)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الثقة في الفريق على الرؤية والرسالة التي بلغت (1.791) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم تليها من حيث درجة التأثير بعد التماسك في الفريق، حيث بلغت قيمة درجة التأثير بيتا لبعث التماسك في الفريق (0.111)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التماسك في الفريق يؤدي إلى زيادة في الرؤية والرسالة بقيمة (0.111). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة المحسوبة (t) لأثر التماسك في الفريق على الرؤية والرسالة التي بلغت (1.367) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة المتجهة والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير للرؤية والرسالة في تحقيق فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) لدى وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل".

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الأهداف الاستراتيجية على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الاهداف الاستراتيجية على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاستخدام الأهداف على فاعلية فرق العمل، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين الأهداف وبين فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، والجدولان التاليين يوضحان ذلك:

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام الأهداف على فاعلية فرق العمل

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية Sig	قيمة F^*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استخدام الأهداف الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل
0.651	0.807	0.000	125.797	512.498	1	1537.493	بين المجموعات	
				4.074	198	798.507	داخل المجموعات	
					199	2336.000	المجموع	

* قيمة F دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٣٠: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للأهداف على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (30) نتائج التباين الاحادي لاستخدام الأهداف على فاعلية فرق العمل، والتي تبين أن قيمة F (125.797) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائية لأثر الأهداف على فاعلية فرق العمل بشكل خاص.

تحليل الانحدار لأثر الأهداف على فاعلية فرق العمل

مستوى الدلالة Sig	قيمة t*	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.014	2.473		2.221	الثابت
0.000	5.162	0.388	0.393	القيادة في الفريق
0.029	2.202	0.157	0.159	التماسك في الفريق
0.000	4.320	0.328	0.328	الثقة في الفريق

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٣١: تحليل الانحدار للأهداف على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، والتي يتبين منها أن معامل الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية وفاعلية فرق العمل بأبعاده بلغ (0.807) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.651)، أي أن الأهداف الاستراتيجية فسرها ما قيمته (65%) من تحقيق الفاعلية لدى فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، وعند تحليل أي من أبعاد متغير فاعلية فرق العمل (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) تؤثر بشكل أكبر في الأهداف الاستراتيجية تبين أنه بعد إنشاء بعد القيادة في الفريق له الأثر الأكبر إذ بلغت أن قيمة الأثر بينا لبعد القيادة في الفريق (0.388) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة في الفريق تؤدي إلى زيادة في الأهداف الاستراتيجية بقيمة (0.388)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر القيادة في الفريق على الأهداف الاستراتيجية والتي بلغت (5.162)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد الثقة في الفريق،

حيث بلغت درجة التأثير بيتا لبعد الثقة في الفريق (0.328)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الثقة في الفريق يؤدي إلى زيادة في الاهداف الاستراتيجية بقيمة (0.328)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الثقة في الفريق على الاهداف الاستراتيجية التي بلغت (4.320) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم تليها من حيث درجة التأثير بعد التماسك في الفريق، حيث بلغت قيمة درجة التأثير بيتا لبعد التماسك في الفريق (0.157)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التماسك في الفريق يؤدي إلى زيادة في الأهداف الاستراتيجية بقيمة (0.157). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة المحسوبة (t) لأثر التماسك في الفريق على الأهداف الاستراتيجية التي بلغت (2.206) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة المتجهة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأهداف على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير للأهداف في تحقيق فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) لدى وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على فاعلية فرق العمل".

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على القيادة في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على التماسك في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التنفيذ على الثقة في الفريق. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاستخدام التنفيذ للخطط على فاعلية فرق العمل، كما تم استخراج معامل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين التنفيذ وبين فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان، والجدولان التاليين يوضحان ذلك:

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي لاستخدام التنفيذ على فاعلية فرق العمل

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الدلالة الاحصائية Sig	قيمة F*	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استخدام التنفيذ للخطط على فاعلية فرق العمل
0.614	0.783	0.000	108.855	552.398	1	1657.193	بين المجموعات	
				5.075	198	994.627	داخل المجموعات	
					199	2651.820	المجموع	

* قيمة F دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٣٢: تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتنفيذ على فاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (32) نتائج التباين الاحادي لاستخدام التنفيذ على فاعلية فرق العمل، والتي تبين أن قيمة F (108.855) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة احصائية لأثر التنفيذ على فاعلية فرق العمل بشكل خاص.

تحليل الانحدار لأثر التنفيذ على فاعلية فرق العمل

مستوى الدلالة Sig	قيمة t*	Beta	B	المتغيرات المستقلة
0.090	1.703		1.707	الثابت
0.000	5.843	0.460	0.496	القيادة في الفريق
0.041	2.058	0.153	0.166	التماسك في الفريق
0.004	2.945	0.234	0.250	الثقة في الفريق

*قيمة (t) الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

جدول ٣٣: تحليل الانحدار للتنفيذ لفاعلية فرق العمل

تظهر النتائج المبينة في الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التنفيذ على فاعلية فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، والتي يتبين منها أن معامل الارتباط بين التنفيذ وفاعلية فرق العمل بأبعاده بلغ (0.783) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما تبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.614)، أي أن التنفيذ فسر ما قيمته (61%) من تحقيق الفاعلية لدى فرق العمل وأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق)، وعند تحليل أي من أبعاد متغير فاعلية فرق العمل (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) تؤثر بشكل أكبر في التنفيذ تبين أنه بعد إنشاء بعد القيادة في الفريق له الأثر الأكبر إذ بلغت أن قيمة الأثر بيتا لبعد القيادة في الفريق (0.496) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة في الفريق تؤدي إلى زيادة في التنفيذ بقيمة (0.496)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر القيادة في الفريق على التنفيذ والتي بلغت (5.843)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد الثقة في الفريق، حيث بلغت درجة التأثير بيتا لبعد الثقة في الفريق (0.250)، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الثقة

في الفريق يؤدي إلى زيادة في التنفيذ بقيمة (0.250)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الثقة في الفريق على التنفيذ التي بلغت (2.945) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ثم تليها من حيث درجة التأثير بعد التماسك في الفريق، حيث بلغت قيمة درجة التأثير بيتا لبعد التماسك في الفريق (0.166)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التماسك في الفريق يؤدي إلى زيادة في التنفيذ بقيمة (0.116). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة المحسوبة (t) لأثر التماسك في الفريق على التنفيذ التي بلغت (2.058) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة المتجهة والتي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنفيذ على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتنفيذ في تحقيق فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، التماسك في الفريق، الثقة في الفريق) لدى وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان.

الفصل الخامس:

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

2.5 النتائج

3.5 الاستنتاجات

4.5 التوصيات

5.5 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

1.5 مقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى تقديم إيجاز لمناقشة النتائج المتحصلة، وأخيرا التوصيات التي ارتأها الباحث في ضوء هذه النتائج.

2.5 النتائج

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية وفروعها:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على فاعلية فرق العمل في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان. عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

٢. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

٣. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

٤. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على فاعلية فرق العمل بأبعاده (القيادة في الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العنبي، ٢٠١٢) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الجهات المستقلة بدولة الكويت، كما أنها تتفق مع نتائج دراسة (رحمة، ٢٠١٤) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كما أنها تتفق مع نتائج دراسة (الكبيسي، ٢٠١٢) التي

أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية في الاردن.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سياسات وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان، وإجراءاتها في تنمية مهارات موظفيها، وسعيها لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمنتفعين والمستفيدين من خدماتها، ومثل الصلاحيات الممنوحة للمدراء العموم ومدراء الدوائر، وإيمان الوزارة بأن التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل والاهتمام بفرق العمل بشكل خاص.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى القناعة الصادقة من قبل الإدارة العليا لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان بجدوى برامج فرق العمل، والالتزام الحقيقي بمبادئها، وأهدافها، وتطبيقاتها، وكذلك الدعم المعنوي والمادي لإنشاء وتهيئة هذه الفرق، وتنفيذ متطلباتها واحتياجاتها، وقناعتهم بتطوير معدلات الأداء وتحسينها كما ونوعاً في جميع مجالات عمل المؤسسة، والرغبة الصادقة في تبني أسلوب العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز العلاقات الترابطية (الشمري، ٢٠٠٤).

3.5 الاستنتاجات

يستفاد من فقرات الاستبانة في عرض مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

_ يبين الجدول رقم (20) أن تقديرات أهمية الرؤية والرسالة، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لأهمية هذا البعد جميعها مرتفعة، باستثناء الفقرة الثالثة "يتم اشراك الموظفين في اعداد الرؤية والرسالة بطرح آراءهم ومقترحاتهم" بمتوسط (3.67) الأمر الذي يتحتم على وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان إعادة النظر في إعداد الرؤية والرسالة بأخذ آراء الموظفين ومقترحاتهم.

_ يدرك الموظفون أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة لأهمية هذا البعد مرتفعة وبمتوسط (3.93) كما في الجدول رقم (21)، كما جاءت تقديراتهم

لأهمية وضع الوزارة أهدافا محددة وواضحة، ويجب أن تحقق هذه الأهداف التوازن بين الأهداف طويلة الاجل وقصيرة الأجل، والتزام الوزارة عند وضع أهدافها بالإمكانات الداخلية بحيث يجب أن تكون أهدافها قابلة للقياس، الأمر الذي يتطلب أن تقوم الوزارة بتعزيز هذه القضايا وتدعيمها كنقاط قوة.

_ نستنتج من الجدول رقم (22) أن وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه بسلطنة عمان تمتلك إدارة مسؤولة وملتزمة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، إذ كانت تقديرات أفراد الدراسة لهذه الفقرات جميعها مرتفعة، حيث أن تتبنى تنفيذ هذه الخطط المستقبلية، وتتبنى أيضا التدريب اللازم للموظفين لتنفيذ هذه الخطط، وتعتمد الوزارة مبدأ المرونة في التنفيذ للخطط الاستراتيجية، وأن هناك أيضا تعاون مشترك بين المديریات والدوائر لتنفيذ هذه الخطط، مما يدل على ايجابية واهتمام الوزارة في هذا الجانب الحيوي.

_ نستنتج من الجدول رقم (23) أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهمية فقرات البعد الرابع " نمط القيادة في الفريق" جاءت مرتفعة باستثناء الفقرة العشرين " قائد الفريق صارم جدا بشأن الخطط التي لم يتم اتباعها" بمتوسط حسابي (4.14)، الأمر الذي يحتم على قائدي الفرق الاهتمام بشأن الخطط وتنفيذها على أكمل وجه ومتابعة من هم تحت إدارتهم وحثهم بأهمية فرق العمل وكيفية تنفيذ الخطط المتبعة.

_ كما نستنتج من الجدول رقم (24) أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى أهمية البعد الخامس "التماسك في الفريق" جاءت بين المستويين المرتفع والمتوسط، فالفقرات التي جاءت أهميتها مرتفعة، يجب على الوزارة تعزيزها بوصفها نقاط قوة مثل الفقرة (25) "التحليلات والتفكير داخل الفريق قبل اتخاذ القرار"، والفقرة (24) "يرى الفريق الاحتمالات وليس التضارب"، والفقرة (21) "يعتمد كل فرد في الفريق على مرؤوسيه"، بينما الفقرات التي جاءت تقديرات أفراد الدراسة أهميتها متوسطة، فعلى الوزارة الانتباه لها بوصفها نقاط ضعف يجب تعديلها ومعالجتها مثل الفقرة (23) " يظهر الفريق اعتبار المرؤوسين كأفراد"، والفقرة (22) " يسمح الفريق لمرؤوسيه باتخاذ القرار".

_ وجاء في الجدول رقم (25) أن وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان حققت الثقة المرتفعة في فاعلية فرق العمل، حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة بالإجماع على جميع الفقرات بأهمية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.06)، وبديل هذا على حرص القادة التنفيذيين على أن يكونوا مثالا يحتذى به، حيث جاءت الفقرات بأن الفريق يظهر ويشجع على العمل الجيد، ويخلق الفريق للعمل الواحد جو خال من الصراع، وأيضا من مزاياه أن الفريق يعطي معلومات حول نتائج الوحدة، ويقدم الفريق أفكار حول طرق جديدة ومختلفة لعمل الفريق الواحد.

4.5 التوصيات

توصي الدراسة في ضوء نتائجها بما يلي:

1. على وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده كنقاط قوة (الرؤية والرسالة، والأهداف، والتنفيذ)، إذ جاءت تقديرات أفراد العينة لمستوى أهمية هذه الابعاد مرتفعة، والاهتمام بتعديل العاملين وتدريبهم في هذه الوزارة على نقاط الضعف التي ظهرت من خلال نتائج هذه الدراسة.
2. يجب على الوزارة الاهتمام بفاعلية فرق العمل وتدعيم ابعاده كنقاط قوة (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) ومدى فاعليتها بإنجاز الاعمال، والتي جاءت تقديرات أفراد الدراسة بين المرتفع والمتوسط، وبهذا يجب النظر في الفقرات التي جاءت أهميتها متوسط باعتبارها نقاط ضعف ومعالجتها.
3. توفير الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الادارية المختلفة، والموظفون على اطلاع بها بدرجة مقبولة، وذلك من خلال وجود خطط استراتيجية رسمية محدثة مكتوبة في كتيبات مطبوعة متوفرة لدى الموظفين.
4. يجب على وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه في سلطنة عمان التركيز على الجوانب التي تؤدي غلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وكذلك تعزيز فاعلية فرق العمل.

٥. يجب إعلان رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، وتعليقها في مكان بارز في الوزارة والمديريات في المحافظات والدوائر في المناطق حتى يتمكن كل الموظفين والمكلفين من رؤيتها، وتكون حافزا لهم على تحقيقها.
٦. الحاجة الى تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي لفاعلية فرق العمل في الوزارة مدار البحث وخاصة مع التغيرات الديناميكية، وضرورة اقتناص الفرص التي يمكن ان تتأثر بتلك التغيرات.
٧. إعطاء أولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات من أجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسار هذه الخطط.
٨. العمل على توفير الموارد والامكانيات الاساسية لتشكيل فرق العمل، والعمل على فاعليتها.
٩. إجراء دراسات ميدانية مماثلة لهذه الدراسة تطبق على العاملين في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.

5.5 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

١. إجراء دراسة مقارنة لأثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل على جميع المؤسسات الحكومية لمعرفة أية المؤسسات أكثر فاعلية، ودراسة استراتيجياتها التخطيطية وسبل تنفيذها حتى تكون قدوة لغيرها.
٢. إجراء دراسات لتقديم برنامج تدريبي على مهارات التخطيط الاستراتيجي وفاعلية فرق العمل، وبحث أثر هذا البرنامج على فاعلية هذه المؤسسات.
٣. دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.
٤. دراسة أثر القيادة الإدارية في تعزيز فاعلية فرق العمل.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. ابراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي علي كفاءة الاداء الاداري". مجلة العلوم الاقتصادية.
٢. أبو دولة، جمال، صالحية، و لؤي. (٢٥ مايو، ٢٠٠٥). "تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية. (ع ١، المحرر) المجلة العربية للإدارة، صفحة ٩٠.
٣. أبو زيد. (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة. اربد، الاردن: جامعة اليرموك.
٤. إحسان الأغا. (٢٠٠٠). دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء العمل. القاهرة: جامعة عين شمس.
٥. احسان جلاب. (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٦. أحمد السعيد. (٢٠٠٣). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. مسقط، سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
٧. أحمد بن كباد المجالد. (٢٠١٤). التخطيط عند نبي الله يوسف، الرياض، السعودية: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
٨. أحمد سيد مصطفى. (٢٠٠٧). المدير النكي: كيف يكون الذكاء في القيادة. القاهرة: حقوق النشر للمؤلف.
٩. أحمد صالح ابراهيم حميد. (٢٠١٦). دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك. غزة: جامعة الاقصى.
١٠. احمد ماهر. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي. ط١. الاسكندرية: الدار الجامعية.
١١. أحمد محمد. (٢٠١١). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. الاردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
١٢. أحمد مصطفى. (٢٠٠٧). المدير النكي كيف يكون الذكاء في القيادة. القاهرة، مصر: الناشر المؤلف.
١٣. اخرون المرسي. (٢٠٠٢). التفكير والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. مصر: الدار الجامعية.
١٤. الباقي صلاح عبد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
١٥. الحيدر، و براق طالب عبدالجبار. (٢٠١٧). أثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل. بغداد، العراق: كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
١٦. العارف نادية. (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصر: المكتبة الجامعية.
١٧. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (٢٠٠١). ادارة واستراتيجية العمليات. عمان: المجمع العربي.

١٨. المدادحة، أحمد، النوافعة، و سلامة. (٢٠١٣). *مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٩. الوزارة الموقع الرسمي. (١ مارس، ٢٠٢٢). <https://www.maf.gov.om>. تم الاسترداد من الموقع الرسمي لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه: <https://www.maf.gov.om/Ministry/dynamicPage/5372>
٢٠. أمال نمر حسين صيام. (٢٠١٠). *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة*. جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. غزة، فلسطين: مكتبة الجامعة.
٢١. إيمان حسين فضلي. (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية، بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الدنانير (العدد السابع عشر)*.
٢٢. توماس كويك. (مارس، ٢٠٠٠). *بناء فريق عمل ناجح. سلسلة العمل بنجاح*، صفحة ٢٣.
٢٣. توني مودرن. (٢٠٠٨). *أساسيات علم الإدارة*. مصر: الفاروق للنشر والتوزيع.
٢٤. توني مودرن. (٢٠٠٨). *أساسيات علم الإدارة*. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٢٥. جرينبرج روبرت، و جيرالد بارون. (٢٠٠٩). *إدارة السلوك في المنظمات*. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
٢٦. حافظ اجلال، و سوسن وهب. (٢٠٠٣). *أصول الغدارة*. الطبعة الاولى. مصر: جامعة عين شمس.
٢٧. حافظ محمد السيد، و البحيري. (٢٠٠٦). *تخطيط المؤسسات التعليمية*. القاهرة، مصر: عالم الكتاب.
٢٨. حامد بن صالح الشمري. (٢٠٠٤). *إدارة الجودة الشاملة - تحسين الإنتاجية في القطاع العام*. الأردن: دار القلم.
٢٩. حبيب مرواح ناصر. (العدد الثاني والستون ٢٠٢٠، ٢٠٢٠). أثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي. (كلية الإدارة والاقتصاد، المحرر) *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*.
٣٠. حسين الجبوري. (٢٠١٤). *"التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد*. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣١. حمدان خالد ادريس وائل. (٢٠٠٧). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية.
٣٢. حمزة جغبو. (٢٠١٩). "المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني _عناصر اجتماعية_ دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج عريريج". *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتمعية*، (٣)، صفحة ١١.
٣٣. حمود خضير. (٢٠١٠). *منظمة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٤. حين موسى العساف. (٢٠٠٦). *التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية*. الأردن، عمان: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان.
٣٥. خالد عبدالرحيم الهيتي. (٢٠٠٠). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان، الاردن: دار مكتبة حامد.

٣٦. خضير حمود، و روان الشيخ. (٢٠١٠). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٧. خضير كاضم حمود، و روان منير الشيخ. (٢٠١٠). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
٣٨. رائد عبدربه. (٢٠١٣). *مبادئ إدارة الاعمال*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٩. رحمة زعيبي، و محمد قريشي. (٢٠١٣). *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
٤٠. رحمة عليان علي. (٢٠١٤). *العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم*. كلية الدراسات العليا، قسم الدراسات التجارية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤١. رسل سليمان نعمة، و أحمد عبد محمود. (٢٠١٩). *القيادة الادارية في تعزيز فاعلية الفرق، دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن*. مجلة الدنانير، العدد ٢٣.
٤٢. ريم سعد الجميل. (٢٠٠٥). *بعنوان "العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق العمل، دراسة لآراء عينة اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل*. جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد. الموصل، العراق: دار المنظومة.
٤٣. زعيبي رحمة. (٢٠١٤). *اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن)*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
٤٤. سالم الفايدي. (٢٠٠٨). *فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الاجهزة الأمنية. دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة.
٤٥. ساندي جواد عبده الهيموني. (٢٠١٧). *بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لدى ضريبة الدخل وعلاقته بتوسيع القاعدة الضريبية" دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية*. كلية الدراسات العليا. غزة، فلسطين: جامعة الخليل، مكتبة الجامعة.
٤٦. سائد محمد شراب. (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزه التنافسيه " دراسة ميدانيه في الشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"*. غزة، فلسطين: جامعة الازهر.
٤٧. ستيفن كوهين، و فينست وأوكونل. (٢٠٠٩). *العادات الست لفريق العمل الناجح*. (قسم الترجمة بدار الفاروق، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
٤٨. سوما علي سليطين. (٢٠٠٧). *الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال*. جامعة تشرين، كلية الاقتصاد. اللاذقية: وزارة التعليم العالي بسوريا.
٤٩. سيد تعلق. (٢٠١١). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية*. عمان: دار الفكر ناشرون موزعون.
٥٠. صالح الخطيب. (٢٠٠٣). *التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية*. عمان، الاردن: الجامعة الاردنية.
٥١. صالح فهد الخطيب. (٢٠٠٣). *التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية*. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.
٥٢. طارق السويدان. (٢٠٠٤). *التخطيط الاستراتيجي*. الكويت: شركة الابداع الخليجي.

٥٣. عادل سليمان منصور اللوح. (٢٠٠٧). معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال. غزة، فلسطين: مكتبة الجامعة الإسلامية.
٥٤. عاطف الشويخ. (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية.
٥٥. عامر ذاب العتيبي. (٢٠١٢). "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت". الكويت: جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال.
٥٦. عامر عبدالكريم الذبحاوي. (٢٠١٩). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الأشرف". (مركز دراسات الكوفة جامعة الكوفة، المحرر) مجلة مركز دراسات الكوفة.
٥٧. عامر علي العطوي. (٢٠٠٥). مقدرات الذكاء الشعوري واثرها في فاعلية الفريق. العراق: جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
٥٨. عايدة سلطان. (٢٠٠٢). دليل المدير في المهارات الإدارية والإشرافية تكوين وإدارة فرق العمل. القاهرة: معهد الادارة والتكنولوجيا.
٥٩. عبد الحميد المغربي. (١٩٩٩). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ط١٩٨. مصر: مجموعة النيل العربية.
٦٠. عبد الغني، و أحمد عبده. (٢٠٠٧). ادارة وبناء فريق العمل. الملتقى الاول للجودة في التعليم. الرياض، المملكة العربية السعودية: مركز الملك فهد بن عبدالعزيز للجودة.
٦١. عبدالباري ابراهيم جرادات، و ناصر محمد سعود دره. (٢٠١٥). الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٦٢. عبدالحكيم الخزامي. (٢٠٠٠). "التخطيط الاستراتيجي الفكرة الخبرة التطبيق". القاهرة، مصر: مكتبة ابن سينا.
٦٣. عبدالرحمن توفيق. (٢٠٠٧). بناء وتحفيز فرق العمل. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
٦٤. عبدالعال، و رائد فواد محمد. (٢٠٠٩). أساليب إدارة الازمات منبري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية. غزة، فلسطين: رسالة غير منشورة.
٦٥. عثمان محمد غنيم. (٢٠٠٨). التخطيط اسس ومبادئ عامة. عمان، لاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٦٦. عطالله بشير النويقة. (مارس، ٢٠١٤). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
٦٧. علي السلمي. (٢٠٠٠). الإدارة المعاصرة. مصر: مكتبة الغريب.
٦٨. عمر محمد دره. (ابريل، ٢٠١٥). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
٦٩. عيسى بعيط. (٢٠٠٩). أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد. معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله. الجزائر: جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.

٧٠. فاطمة عبدالمنعم محمد معوض، و حصة عبدالمحسن محمد الضويان. (٢٠١٩). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*.
٧١. فائزة أحمد أمين الحكيم. (٢٠٠٥). *فاعلية ادارة فرق عمل الحملات الوطنية للتأقيحات، دراسة استطلاعية لأراء بعض المشاركين فيها: دراسة تطبيقية في دائرة صحة بغداد الكرخ / قطاع الكرخ*. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد. العراق: بحث غير منشور.
٧٢. فهد حمدان العبيري. (ديسمبر، ٢٠١٨). *إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك*. رؤية استشرافية. *المجلة التربوية*.
٧٣. كريمة ماجد عباس الغزالي. (٢٠٠٠). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا*. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. اربد، فلسطين: جامعة اليرموك.
٧٤. للفقراء المجموعة الاستشارية. (٢٠٠٥). *التخطيط باستخدام الميكروفون: التخطيط للاعمال والتصميم المالي للتمويل الصغير*. عمان، الاردن: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.
٧٥. ماجد عبدالمهدي مساعدة. (٢٠١٣). *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية)*. الطبعة الاولى. عمان، الاردن: دار الميسر للنشر والتوزيع وز الطباعة.
٧٦. مارتن رتشاردسون. (٢٠١٠). *العيادة الإدارية*. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٧٧. مازن سليم محمود نور الدين. (٢٠٠٨). *دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة*. كلية التربية، أصول الدين/ الإدارة التربوية. غزة: الجامعة الاسلامية - غزة.
٧٨. مجيد الكرخي. (٢٠٠٩). *التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي*. عمان، الاردن: دار المناهج.
٧٩. محمد أحمد. (٢٠٠٥). *التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق*. عمان، الاردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.
٨٠. محمد المحمدي الماضي. (٢٠٠٦). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار النشر.
٨١. محمد بن شماس الحوسني. (٢٠٠٩). *درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. *مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٦، الصفحات ٢٢١-٢٤٤*.
٨٢. محمد حسنين العجمي. (٢٠٠٨). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٨٣. محمد عادل حمد الكبيسي. (٢٠١٢). *أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية*. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
٨٤. محمد عوض. (٢٠٠٤). *الغدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية*. مصر: الدار الجامعية.
٨٥. محمد متولي غنيمه. (٢٠٠٥). *التخطيط التربوي*. ط١. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٨٦. محمود رضوان. (٢٠١٣). *مهارات بناء وتحفيز فرق العمل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٨٧. محمود مليحة. (٢٠١٦). *بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة"*. . غزة: جامعة الاقصى فلسطين.

٨٨. مدحت محمد أبو النصر. (٢٠١٢). *مقومات التخطيط والفكر الاستراتيجي المتميز* (المجلد الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٨٩. مصطفى أحمد. (٢٠٠٧). *المدير النكي كيف يكون الذكاء في القيادة*. القاهرة: الناشر المؤلف.
٩٠. مقدس عبد الكاظم، حامد كريم الحدراوي، وليث شاكرا أبو طيبخ. (ديسمبر، ٢٠١٧). "دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية". *كلية الادارة والاقتصاد، المحرر) مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، السنة الحادية عشر*.
٩١. موسى أحمد المسعودي. (يناير، ٢٠١٢). "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء". *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٩*.
٩٢. موسى اللوزي. (٢٠٠٢). *التنظيم وإجراءات العمل*. عمان: دار وائل للنشر.
٩٣. موفق محمد الضمور. (٢٠٠٨). *واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الاردني*. عمان.
٩٤. نادية العارف. (٢٠٠١). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة*. القاهرة: الدار الجامعية مصر.
٩٥. ناصر حرير. (٢٠١١). *الانماط القيادة ودورها في تعزيز دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. الملتقى الدولي الخامس* (صفحة ٩). الاردن: دار المنظومة.
٩٦. نجم عبود. (٢٠١١). *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٩٧. نيكي هابيس. (٢٠٠٥). *إدارة الفريق استراتيجية النجاح*. (سرور سرور، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر.
٩٨. هيثم الشلبي، و مروان النسور. (٢٠٠٩). *إدارة المنشآت المعاصرة*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٩٩. وائل الغالبي طاهر العبادي واثق ادريس. (٢٠٠٥). *استراتيجية الاعمال: مدخل تطبيقي*. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٠٠. يزن محمد محمود الفلاحات. (٢٠١٨). *أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تعزيز أداء فرق العمل في الجمارك*. جامعة عمان العربية، كلية الاعمال. عمان: دار المنظومة للنشر.

المراجع الأجنبية:

1. Adobor, H. (2006). Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 537-553.
2. Awest, M. (2002). *Effective Teamwork Prctical Lessons from Organization Research*. Oxford: ABPS Black well book.
3. Burke, A. (2014). Competency 7. Demonstrate self-confidence that puts patients, families, and members of the health care team at ease. *Academic Pediatrics*, 14(2), S93-S94.
4. Center, N.-G. D. (2008). *Strategic Planning Manual*. Palaestine.
5. Irani, Z., Choudrie, J., Love, P. E., & Gunasekaran, A. (2002). Sustaining TQM through self- directed work teams. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 596- 609.
6. Doz, Y. B. (2015). "The Language of Strategic agility; Trapped in your Jargon or list in Translation? Working paper, INSEAD Strategy.
7. Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), 289-306.
7. Erdem, F., & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6),131 - 135
8. Gary, A., Kotlar, P., & Opresnlk, M. (2017). *Marketing An Introduction"* ,. England: Thirteenth Edition, Pearson Education,.
9. Gerard, C. A. (2003). *Engineering Design Team Performance"* .
10. Weinkauff, K., & Hoegl, M. (2002). Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(7/8), 171-182.
11. Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
12. Hunger, D., & Thomas, W. (2006). *Concepts In Strategic Management and Busines Policy*. New Jersey, America.: Pearson Education Inc.
13. Hurley, J. (2007). *Core competencies for protecting sensitive data*.
14. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29-64.

15. Goodwin, D., & Johnson, S. (2000). Teamwork training—an innovative use of flight simulators. *Industrial and Commercial training*, 32(4), 132-134.
16. Jonson, B. (1990). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations; A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
17. Troth, A. C., Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2012). Emotional intelligence, communication competence, and student perceptions of team social cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 414-424.
18. Klenke, K. (2003). Gender influences in decision- making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024-1034.
19. Kono, T. (1984). Long range planning of UK and Japanese corporations-A comparative study. *Long Range Planning*, 17(2), 58-76.
20. Lemieux-Charles, L., & McGuire, W. L. (2006). What do we know about health care team effectiveness? A review of the literature. *Medical care research and review*, 63(3), 263-300.
21. Thomas, A. (2003). *Leading and Inspiring Teams*. Oxford.: Heinemann Educational Publishers.
22. Anbreen M. & Aurangzeb Kh. (2007). Managerial Empowerment and its impact on teamwork effectiveness. A dissertation submitted to the graduate faculty of Karachi university in partial fulfillments of the requirements for master degree of business administration.
23. Drouin, N., & Bourgault, M. (2013). How organizations support distributed project teams: Key dimensions and their impact on decision making and teamwork effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(8), 865-885.
24. Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual*. 4th ed. McGraw-Hill education: Open University Press.
25. Paul, C. (2004). *Marketing Communications Management; concepts and theories, cases and practices"*. UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
26. Poutvaara, P. (2014). Facial appearance and leadership: An overview and challenges for new research. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 801-804.
27. Gordon, R. (2003). The paradox of teamwork. *Industrial and Commercial Training*, 35(4), 158-162.
28. Robinson, R. (2005). *Overcoming Barriers to Strategic Planning ABARIS Consulting Inc. USA*.

29. Rudd, J., Greenley, & Beatson, A. (2018). "Strategic Planning and performance: extending the debate", *Journal of Business Research* Vol., pp. 99-108.
30. Schermhorn, & John, R. (2002). *Management*. New York: John Wiley and Sons Inc.
31. Scotland. (2006). *Core competencies for the care of acutely ill and injured children and young people*,. Scotland: Education for Scotland, NHS.
32. Stephen, R. (2003). *Organizational Behavior, ten edition*,. New Jersey.
33. Stokes, P., & Oiry, E. (2012). An evaluation of the use of competencies in human resource development—a historical and contemporary recontextualisation. *EuroMed Journal of Business*,7(1), 4-23.
34. Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence—a formula for successful business? *Team Performance Management: An International Journal*, 8 (3/4),54-59.
35. Vecchio, R. (2000). *Organizational Behavior: Core Concepts, Fourth Edition*, Harcourt,INC.
36. Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long range planning*, 32(1), 107-116.
37. Wang, C., Walker, E. & Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12 (1), 1-16.
38. Wheelen, L. &. (2000). *"Strategic Management and Business Policy"*. Prentice Hall.
39. Wise, S. (2014). Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European management journal*, 32(5), 703-711.
40. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of management*, 38(2), 475-501
41. Zarkesh, M. (2008). Customizing strategic planning model for Iran's cement Master's Thesis, Sweden: Iulea University of Technology industry.
42. Zhao, M., & Zhang, Y. (2008). "Development and urbanization: a revisit of Chenery-Syrquin's patterns of development..",. (S.-V. 2. China, Ed.) *Original Paper*.

الملاحق

ملحق (1)

استبيان

أخي الفاضل / أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد.....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص " عام " من جامعة الشرقية، حيث تجري دراسة بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية فرق العمل. دراسة حالة "وزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه في سلطنة عمان " حيث لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة بمنتهى السرية. كما انه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة إلا بعض الدقائق فقط، هذا ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس، الجنسية، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

Personal informations		معلومات شخصية	
Gender		الجنس	
Male <input type="checkbox"/>	Female <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
Nationality		الجنسية	
Omani <input type="checkbox"/>	Non Omani <input type="checkbox"/>	عمانية <input type="checkbox"/>	جنسية أخرى <input type="checkbox"/>
Level of Instruction		المستوى الدراسي	
Doctor <input type="checkbox"/>	MBA <input type="checkbox"/>	الدكتوراه	الماجستير
Bachelor or License <input type="checkbox"/>	Diploma <input type="checkbox"/>	البكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي <input type="checkbox"/>
Secondary School or Less <input type="checkbox"/>		المرحلة الثانوية فما أقل <input type="checkbox"/>	
Number of years of experience.		سنوات الخبرة	

0-1 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ١-٠
1-5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ٥-١
5-10 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ١٠-٥
10-15 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ١٥-١٠
Up to 15 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥

ثانيا - مجالات الدراسة

القسم الاول: التخطيط الاستراتيجي

المحور الاول - الرؤية والرسالة

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	لدى الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة					
٢	هناك معرفة وفهم من قبل الموظفين برؤية ورسالة الوزارة تمكنهم من الالتزام بها					
٣	يتم اشراك الموظفين في اعداد الرؤية والرسالة بطرح آراءهم ومقترحاتهم.					
٤	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الوزارة ورسالتها					
٥	تتصف رؤية ورسالة الوزارة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالأبداع والتمايز.					

المحور الثاني - الاهداف:

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تضع الوزارة أهدافا محددة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق					

					٢ تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل وطويلة الأجل.
					٣ تراعي الوزارة عند وضع أهدافها الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية.
					٤ تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.
					٥ تتم صياغة أهداف الوزارة بطريقة قابلة للقياس.

المحور الثالث - التنفيذ:

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تتبنى الوزارة تنفيذ الخطط المستقبلية والسياسات المتعلقة بها					
٢	تتبنى الوزارة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط					
٣	تعتمد الوزارة مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجياتها					
٤	تعتمد الوزارة على التعاون المشترك بين المديریات والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل					
٥	تعد الوزارة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					

- القسم الثاني: فاعلية فرق العمل

المحور الاول - نمط قيادة الفريق

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	واضح جدا من هو قائد الفريق					
٢	قائد الفريق يستمع إلى الأفكار والاقتراحات					
٣	قائد الفريق له اسلوب منفتح وصادق					
٤	قائد الفريق يعطي الافكار والخطط حول المستقبل					
٥	قائد الفريق صارم جدا بشأن الخطط التي لم يتم اتباعها					

المحور الثاني - تماسك الفريق:

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يعتمد كل فرد في الفريق على مرؤوسيه					
٢	يسمح الفريق لمرؤوسيه باتخاذ القرار					
٣	يظهر الفريق اعتبار المرؤوسين كأفراد					
٤	يرى الفريق الاحتمالات وليس التضارب					
٥	التحليلات والتفكير داخل الفريق قبل اتخاذ القرار					

المحور الثالث - الثقة في الفريق:

م	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يخلق الفريق الثقة في الاشخاص والآخرين					

					٢ يقدم الفريق افكار حول طرق جديدة ومختلفة لعمل الاشياء
					٣ يخلق الفريق جو خال من الصراع
					٤ يعطي الفريق معلومات حول نتائج الوحدة
					٥ يظهر الفريق التقدير للعمل الجيد

ملحق ٢

قائمة المحكمين

م	الاسم	الجهة
1	د. محمد بن علي بن ناصر الراشدي	جامعة الشرقية
2	د. عبدالله بن مبارك بن عيد العريمي	وزارة الثروة الزراعية والسكية وموارد المياه
3	د. محمود منايسة	كلية صور الجامعية
4	د. قيس بن حمد بن علوي شهاب	وزارة التربية والتعليم
5	د. نجيب بن حمود بن سلطان القلهاتي	وزارة التربية والتعليم
6	د. علي بن سالم بن علي السيفي	وزارة التربية والتعليم
7	د. محمد بن فايل بن صالح العريمي	باحث في مجال التطوير الإداري
8	مدير عام. طلال بن سيف بن شامس الكيومي	الشركة العمانية الهندية للسماذ OMIFCO
9	مدير عام. زكي بن مسلم بن سليمان المعولي	الشركة العمانية الهندية للسماذ OMIFCO