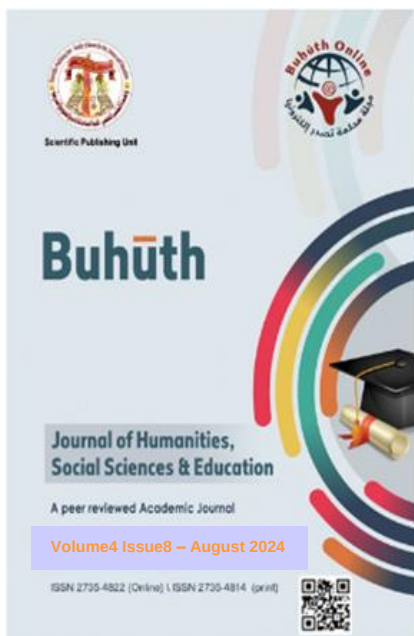




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Requirements of Implementing Team Management Among Secondary School Principals in Kingdom of Saudi Arabia to Achieve Quality of Career Life

PhD. Badr,R.,Alotaibi

Girls College, Ain Shams University, Egypt

p.10.q@hotmail.com

Prof.Hafez.F.,Ahmed

Department of Fundamentals of Education Girls College, Professor Ain Shams University, Egypt

Hafez.farag@gmail.com

Prof.Fatma,Z.,Mohammed

Department of Fundamentals of Education Girls College, Professor Ain Shams University, Egypt

fatma_abdelrazek1@women.asu.edu.eg

Receive Date :15 July 2024, Revise Date: 24 August 2024,

Accept Date: 15 September 2024.

DOI: [10.21608/buhuth.2024.304296.1727](https://doi.org/10.21608/buhuth.2024.304296.1727)

Volume 4 Issue 8 (2024) Pp. 130 -161.

Abstract

The current study aimed to establish the prerequisites for applying team management among secondary school administrators in the Kingdom of Saudi Arabia to obtain a higher-quality career. To accomplish this goal, several sub-objectives were addressed, including the theoretical foundations for applying team management in light of contemporary administrative thought, the requirements for applying team management in light of contemporary administrative thought, and the requirements for applying quality of career life in light of contemporary administrative thought. The study used a descriptive analytical technique and produced a set of findings, the most notable of which are as follows: requiring directing managers not to make judgments alone and involve school personnel in making school-related decisions in order to bear responsibility, The necessity of team members' interest in directing workers toward achieving general goals and working in the spirit of one team, interest in developing effective administrative communication processes and providing a good infrastructure that helps in this, interest in the supervision responsible for implementing strategic plans, and interest in applying organizational strategies for administrative work and work on team member compatibility in school development planning, as well as the importance of paying attention to the factors that must be considered to ensure the success of approaches to improving the quality of career life in secondary schools, such as trust and openness between the organization's management and employees.

Keywords: Requirements; Team Management; Quality of Career Life

متطلبات تطبيق الادارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية

بدر رحيم براك العتيبي

باحث دكتوراه – فلسفة في التربية

كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر

p.10.q@hotmail.com

أ.د/ فاطمة زكريا محمد

أستاذ أصول التربية

كلية البنات- جامعة عين شمس- مصر

fatma_abdelrazek1@women.asu.edu.eg

أ.د. حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس- مصر

Hafez.farag@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية تحديد متطلبات تطبيق الادارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ولتحقيق هذا الهدف تم تناول مجموعة من الأهداف الفرعية وهي الأسس النظرية لتطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومتطلبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها ما يلي: ضرورة توجيه المديرين الى عدم الانفراد في اتخاذ القرارات وضرورة اشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة وذلك لتوليهم المسؤولية، وضرورة اهتمام أعضاء الفريق بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة والعمل بروح الفريق الواحد، والاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال وتوفير البنية التحتية الجيدة التي تساعد في ذلك، والاهتمام بالرقابة المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية للعمل الإداري، والعمل على التوافق بين أعضاء الفريق في التخطيط لتطوير المدرسة، وضرورة الاهتمام بالاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في مدارس المرحلة الثانوية وهي الثقة والانفتاح بين إدارة المنظمة والعاملين.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- الإدارة بالفريق- جودة الحياة الوظيفية.

المقدمة:

القائد يعد قلب العملية الإدارية وعقلها في أي مؤسسة، خاصة وإذا كان هذا القائد يعتمد في عمله بشكل كبير على عمل المجموعات، فالعمل بالمجموعات يحتاج إلى قائد يقوم بتوحيد الموارد ووضع الخطط والأهداف، ومراقبة الأداء حتى يتم التأكد من سير العمل بشكل صحيح في المؤسسة (طبيب، 2016م، 387).

ويعد القائد التربوي مسؤولاً عن تنظيم العمل؛ حيث يعمل على تمكين القيادات الإدارية بالإحساس، وتوفير الثقة بينه وبين زملاءه والإدارة، والسماح لجميع الأعضاء من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريبية، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علمياً ومهنياً، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله على أكمل وجه، وتشكيل فريق لإدارة العمل (المهنا، 2018م، 34)، وهذا يتوافق مع أهداف رؤية المملكة (2030) وبرنامج التحول الوطني (2020) والتي من أهدافها تخفيف الإجراءات البيروقراطية الطويلة، واعتماد الشفافية والمحاسبة الفورية، وقد أولت رؤية (2030) أهمية خاصة لإعداد القادة، حيث أشارت إلى "الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأ أساسياً للقادة، وذلك من خلال العمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية، ليكونوا قادة المستقبل" (رؤية المملكة، 2030م، 64).

وفي ظل تحول التعليم في المملكة العربية السعودية إلى أطر وتنظيمات جديدة مواكبة لعصر المعلوماتية، والاقتصاد المعرفي، أصبحت تتطلع مؤسساتها إلى تحقيق أهدافها بشكل ريادي، كما وجهت اهتماماً ملحوظاً بالقيادات المدرسية ومنها المرحلة الثانوية، والتي تتطلع إلى تحقيق أهدافها بشكل ريادي، وذلك تماشياً مع برنامج التحول الوطني 2020م من حيث ضرورة رفع كفاءة رأس المال البشري ومن ثم تحقيق جودة الحياة الوظيفية في البيئة المدرسية (حنان العتيبي، 2022م، 261).

وتعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ومن العوامل المؤثرة فيها حيث جاء هذا المفهوم ليؤكد على تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومتكاملة من حيث الأمن، والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار (Radhika, 2020, 13).

وتمثل جودة الحياة الوظيفية في حد ذاتها منظومة متكاملة من متطلبات ومعايير فنية وإنسانية؛ وذلك بهدف تحقيق حياة وظيفية لائقة للعاملين، وحمايتهم من أي مهددات أو مؤثرات تؤثر بصورة سلبية على أدائهم وإنتاجيتهم وعلاقتهم ببعضهم البعض، وكذلك علاقتهم بمؤسساتهم؛ مما يعود بأثره على التزامهم التنظيمي (تغريد الهداب، 2020م)، وتتكون جودة الحياة الوظيفية من عدة أبعاد تتمثل في العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي (جهيد بوطالب، 2020م، 266).

ويعد قائد المدرسة هو المسؤول عن جودة الحياة الوظيفية من خلاله يتم تنظيم العملية التربوية وأداء أفرادها، فهو حلقة الوصل بينهم وبين المجتمع ومجموعة النظم والتعليمات من سياسات ونظريات وأهداف، ويجب أن تتوفر فيه المهارات التي تمكنه من قيادة المؤسسة التعليمية، والمتمثلة بالخبرات ومعرفة أولويات إدارته، وتوفير المناخ الملائم، والارتقاء بمستوى مروضيه وتفاعله ورقابته؛ لترتقي المدرسة بأفرادها، وتزيد من فاعلية أدائها، ليتحقق بناء على إدارته جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المدرسة (عبدالله، 2016م، ص224).

ومن هنا برزت أهمية توفير متطلبات تطبيق الإدارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يقع على عاتق مديري المدارس مسؤولية تكوين فريق عمل متجانس ومتراابط ومتعاون يعمل في الحقل الجامعي لتحقيق جوانب الاهتمام بالمتعلم، والمشاركة في تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، فمدير المدرسة لا يستطيع بمفرده القيام بتلك الأعمال دون مساعدة منتسبي المدرسة، وهو ما يوضح أهمية الإدارة بالفريق في تسيير أعمال المدرسة وتحقيق رؤيته ورسالته.

فالعامل الجماعي من خلال الإدارة بالفريق تتمثل أهميته في حل المشكلات والحصول على أفكار مبدعة واتخاذ القرارات الناجحة، فتبادل الأفكار ما بين أعضاء فريق العمل يؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال المهام المنجزة بأفضل مستوى، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من الأهمية الممنوحة لإدارة فريق العمل في الفكر الإداري حديثاً إلا أن المحاولات في بناء تصور كامل يحدد أسبابه أو العوامل المحددة إلى وجوده، بالإضافة إلى آثاره أو النتائج المترتبة عليه لا تزال قليلة وخاصة في البيئة الإدارية العربية (نمر، 2016م، 7).

وتبرز أهمية القيادة المدرسية من خلال التركيز على ضرورة تحول القائد المدرسي التربوي بشكل عام والقائد المدرسي بشكل خاص، من إدارة التسيير والمهام اليومية في المؤسسات التعليمية إلى القيادة المتغيرة المبدعة، التي تهتم بالتطوير، والتجديد، والتحفيز والعمل بروح الفريق الواحد نحو تحقيق الأهداف في بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار، وأن الدور المهم الذي تقوم به القيادة بهدف تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وبلوغ غايتها (الحربي، 2021م، 37).

وقد اهتمت العديد من الدراسات في السنوات الماضية بموضوع جودة الحياة الوظيفية وخاصة لمديري المدارس بأبعادها المتعددة، وتحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين، والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أشارت هذه الدراسات إلى مميزات الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات؛ حيث تعتبر قوة دافعة تخلق الرضا والاندماج الوظيفي والانتماء الوظيفي، مما يؤدي إلى إنتاجية العمل، ورفع مستوى الأداء، وكذلك تعزيز القدرات التنافسية للمدرسة (آل جمعان، 2022م، 3).

ورغم أهمية جودة الحياة الوظيفية إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى ضعف أو قصور في تحقيقها وممارستها، فقد أشارت دراسة الفحيلة (2019م) إلى أن درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، أيضاً ما أشارت إليه نتائج دراسة العامري (2021م) من أن العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل الوظيفي، والثقافة والمناخ التنظيمي المؤسسي، وبناء العلاقات والتعاون مع الزملاء، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، ونظم الرواتب والمكافآت، والمرافق اللوجستية للبنية التحتية) جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن، أيضاً ما توصلت إليه نتائج دراسة تغريد الهداب (2020م) من وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وتوصلت نتائج دراسة أبوسيف (2018م) إلى أن مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف جاءت بدرجة متوسطة وذلك في أبعادها (عدالة الأجور، وفرص التنمية المهنية، والأمان الوظيفي، وجودة الحياة الكلية، وجودة الاتصال).

وعلى الرغم من أهمية الإدارة بالفريق إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى قصور في تطبيق هذا النمط، وأوضحت أن سبب ذلك قد يكون لقلة كفاءة رئيس القسم الإدارية، أو عدم توفر المتطلبات اللازمة لذلك، فتشير دراسة برقعان وصالح (2013م، 13) إلى أن واقع التنمية المهنية لرؤساء الأقسام يكتنفه العديد من المشكلات من أهمها تقصير رؤساء الأقسام في أداء مسؤولياتهم، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام وبين أعضاء القسم، والاستغراق في الجوانب الإدارية على حساب تطوير الأداء التدريسي وخدمة المجتمع، وقصور التعامل مع الأعضاء الغير متعاونين ومثيري المشاكل. ونظراً لضعف تطبيق الإدارة بالفريق لأسباب قد يكون منها المركزية في اتخاذ القرار، أو

مواجهة التغيير، أو عدم توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة بالفريق، أيضاً أن جودة الحياة الوظيفية دون المستوى المطلوب؛ لذا جاءت هذه الدراسة التي تتضح مشكلتها في الإجابة على سؤال رئيس يتمثل في:

ما متطلبات تطبيق الادارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية؟

وفي ضوء ما سبق تطرح الدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لأسلوب الإدارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية ؟
- 2- ما الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية ؟
- 3- ما الأسس النظرية لتطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- 4- ما متطلبات تطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- 5- ما متطلبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- 6- ما التوصيات و المقترحات الإجرائية لتطبيق الإدارة بالفريق على ضوء رؤية المملكة 2030؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة ما يلي:

- 1- التعرف الإطار المفاهيمي لأسلوب الإدارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الكشف عن الأسس النظرية لتطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- 4- تعرف متطلبات تطبيق الإدارة بالفريق في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- 5- الكشف عن متطلبات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- 6- التعرف التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطبيق الإدارة بالفريق على ضوء رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. قد تساعد الدراسة على إلقاء الضوء على طبيعة الواقع الحالي لتطبيق الإدارة بالفريق لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
2. قد تفيد الدراسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم السعودية في تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
3. يمكن أن تمثل الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية والأدب التربوي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. من المأمول أن يستفيد مديري مدارس المرحلة الثانوية من خلال التعرف على متطلبات الإدارة بالفريق.

2. يُؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية الدعم والمساعدة لتطوير وتحسين مستوى القيادات العليا في وزارة التعليم أو مديري مدارس المرحلة الثانوية والمدارس من خلال تعريفهم بأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحديد الأشياء التي تتعلق بالحالة الراهنة للموضوع قيد الدراسة وإثبات أوصافها، وذلك لأن هذه الدراسة وصفية بطبيعتها لأنها تقوم على دراسات في التربية وتبحث مشكلة تربوية يتم فيها جمع البيانات الوصفية وقياس ما هو موجود (جابر، 1999م، 215)، كما أن المنهج الوصفي يعني بالبحوث التي تهتم بجمع ووصف وتحليل وتفسير الحقائق بطبيعة المشكلة أو القضية محل الدراسة ليستخرج الباحث منها الاستنتاجات ذات العلاقة والمغزى (داود، 1991م، 142).

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

1. الإدارة بالفريق (Management team):

تُعرف الإدارة بالفريق اصطلاحاً بأنها: "تنظيم العمليات الإدارية من خلال عدد محدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يلتزمون بغرض مشترك وأهداف في الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقاً لقواعد مشتركة" (طيب، 2016م، 393).

وتعرف الإدارة بالفريق إجرائياً بأنها توجه مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية نحو تكوين فرق عمل للقيام بالمهام الإدارية (التخطيط، التنظيم، الجوانب المادية والمالية) لإدارة القسم وتحقيق رؤيته ورسالته.

2. جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

تعرف جودة الحياة الوظيفية اصطلاحاً بأنها "الإجراءات أو الظروف أو العمليات التي توفر للعاملين مناخاً حياتياً مريحاً سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها بما يلبي احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتختلف باختلاف الأفراد والمؤسسات (الدمرداش، 2018م، 10).

يعرفه الباحث إجرائياً بأنها البيئة التنظيمية التي تتوافر فيها العلاقات الإنسانية الجيدة، والممارسات الإدارية الفعالة التي تقوم بها إدارات التعليم بمحافظات الرياض وجدة والقصيم والتي تهدف إلى تحسين الحياة الوظيفية لمنسوبيها على نحو يعكس إنتاجية مؤسسات المرحلة الثانوية بصورة إيجابية، ويسهم في تحقيق أهدافها، والوصول بها للتنافسية المحلية والعالمية.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

حصل الباحث على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم تقسيم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية إلى دراسة محلية وعربية وأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً: الدراسات المحلية

وتعرضها الدراسة على النحو التالي

1. دراسة القرني (2012م). بعنوان "آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة".

هدفت الدراسة التعرف على مراحل بناء فرق العمل، وأنواعه وتصنيفاته، وسمات فرق العمل الفاعلة، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة والثانوية أسلوب

إدارة فريق العمل، ومعوقات تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (75) مديراً، و(1126) معلماً، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديرو المدارس لأسلوب إدارة فريق العمل جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن معوقات تطبيق أسلوب إدارة فريق العمل جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بأهمية تطبيق التعاون الوظيفي كأحد متطلبات الإدارة بالفريق لإنجاز المهام والنشاطات ذات الصلة بأعمالهم، كما أوصت بتشجيع ومكافأة العمل الجماعي التعاوني أكبر من العمل الفردي.

2.دراسة أبوزيد. (2016م). بعنوان "قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر المقومات اللازمة لبناء فرق عمل فاعلة وتحديد أثرها في تحسن مستوى أداء المؤسسات الخدمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (68) فريق عمل شملت (385) عضواً، و(68) قائد فريق، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين توافر عدد من المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وفاعلية الفريق، كما توصلت لوجود تأثير قوي ومباشر بين توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق العمل وتحسين الأداء التنظيمي بالجهات المبحوثة، ووجود تأثير قوي ومباشر بين دعم المنظمة ومستوى فاعلية فرق العمل، وقد أوصت الدراسة بأهمية التأكيد على توافر المقومات المطلوبة لبناء فرق عمل فاعلة تساهم في تحسين الأداء داخل الوحدات الحكومية وكذلك أهمية دور الدعم الذي تقدمه للمنظمة لقيام فرق العمل بتحقيق أهدافها المحددة.

3.دراسة طيب.(2016م). بعنوان " مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة المذنب من وجهة نظر مشرفيهم، كما هدفت لتقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية اللازمة لتطوير مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (107) مشرفاً تربوياً بمحافظة المذنب، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة الممارسة لأبعاد مهارات قيادة فرق العمل (مهارة اتخاذ القرار، ومهارة الاتصال، ومهارة التحفيز، ومهارة إدارة الصراع) جاءت بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة إلى أهمية وضع لائحة تتضمن معايير تقييم وترشيح رؤساء الأقسام وكيفية متابعة ممارستهم المختلفة ومدى تمكنهم من مهارات قيادة فريق العمل، كما أوصت الدراسة بأهمية إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام.

4.دراسة العبيري.(2018م). 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، كما هدفت إلى الكشف عن أهمية ومقومات تطبيقات الفرق البحثية متعددة التخصصات والتحديات التي تؤثر على تحقيق أهدافها، وتضعف من إسهاماتها في بناء مجتمع المعرفة باعتبارها المصدر الرئيس لتنمية رأس المال المعرفي، ووظفت الدراسة طرق البحث النوعي لجمع وتنظيم وتحليل المعلومات باستخدام المقابلة، وأجريت مع (11) عضو من أعضاء اللجنة الدائمة للبحث العلمي بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن هناك تجانساً

كبيراً بين آراء الخبراء في لجن البحث العلمي حول مدى أهمية إدارة الفرق البحثية متعددة التخصصات بالجامعات والصعوبات التي تواجه تطبيقها، وقد أوصت الدراسة بأهمية عقد الندوات وورش العمل المشتركة بين القطاع الخاص حسب القطاعات والجامعات للتوعية بأهمية فرق العمل البحثية لتحديد التخصصات المطلوبة.

5. دراسة الزهراني.(2018م). بعنوان " معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك".

هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات الإدارية والبشرية التقنية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، كما هدفت التعرف على سبل التغلب على معوقات التمكين الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (124) من القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت أهمها في أن درجة وجود المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك كانت بدرجة عالية وكانت أبرز تلك المعوقات كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما توصلت إلى أن درجة المعوقات البشرية كانت بدرجة عالية أيضاً وتمثلت أبرز تلك المعوقات غياب الفهم الواضح لثقافة التمكين الإداري لدى بعض العاملين بالجامعة، كما توصلت إلى أن المعوقات التقنية لتطبيق التمكين الإداري كانت بدرجة متوسطة وتوصلت أبرز تلك المعوقات في نقص برامج التدريب الفني لرفع المهارات التقنية للعاملين والافتقار لقاعدة بيانات متكاملة في الجامعة، كما توصلت إلى أن سبل التغلب على المعوقات كانت بدرجة عالية وتمثلت أبرز السبل في تنظيم الدورات وورش العمل والندوات، وإيجاد نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري.

6.دراسة السلمي.(2018م). بعنوان " العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة".

هدفت الدراسة التعرف على درجة التمكين الإداري لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (220) قائد مدرسة في المراحل التعليمية، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لقادة مدارس إدارة تعليم مكة متوسطة، كما توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية على مجالات المحور تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما توصلت النتائج لوجود فروق دالة إحصائية في مجال بناء الفرق والعمل الجماعي فقط مع عدم وجود فروق دالة إحصائية مع باقي الأبعاد، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

7.دراسة المهنا.(2018م). بعنوان " التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (82) فرداً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على الأبعاد التالية (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والدافعية الذاتية، والمشاركة، والسلوك الإبداعي)، بينما كانت بدرجة عالية على بعد المجال الأكاديمي، كما توصلت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود معوقات التي تواجه التمكين الإداري

داخل الجامعة، وجاءت ترتيب المعوقات على النحو التالي (المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، والبناء التنظيمي الهرمي في الجامعة، والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار، وقلة تبني ألوب فريق العمل في أداء الأعمال، وضعف تقدير الإدارة لإنجازات الموظفين)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في تحديد درجة التمكين الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح مجموعة عمداء الكليات على جميع أبعاد الدراسة، كما توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع والخبرة.

8.دراسة الرويحي.(2018م). بعنوان " درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية".

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، كما هدفت الدراسة التعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (1199) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات، ومعوقات ممارسة القيادة التشاركية) جاءت بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات ممارسة أبعاد القيادة التشاركية جاءت بدرجة عالية وتتمثل أبرز تلك المعوقات في تطبيق نمط المركزية الإدارية القائم في إدارة الكليات.

9.دراسة الشبل.(2019م). بعنوان " تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة".

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (176) فرداً، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة أن أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية توافر المتطلبات التنظيمية والمالية والمادية لضمان تطبيق استراتيجية القيادة التشاركية، كما توصلت إلى أهمية نشر ثقافة التطوير والمشاركة في أداء العمل، والعمل التعاوني في المعاهد العلمية.

10.دراسة عبدالله العامري.(2021م). بعنوان " العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بأبعاده (بيئة العمل الوظيفي، والثقافة والمناخ التنظيمي، وإعداد العلاقة والتعاون مع الزملاء، وبرامج التدريب والتنمية المهنية، ونظم الرواتب والمكافآت، والمرافق اللوجستية للبنية التحتية) بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (266) عضواً.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل تبعاً لمتغير الجنس، ومقر العمل، والرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنسية لصالح غير السعوديين.

11.دراسة شادن بنت عبدالله آل جمعان.(2022م). بعنوان "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى

منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمنطقة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية لديهم، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسينها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (101) موظفاً. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن أفراد الدراسة من منسوبي ومنسوبات عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمنطقة الرياض موافقون بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم بمتوسط حسابي (3.14) وجاء ترتيب أبعادها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يلي: النمط القيادي بمتوسط حسابي (3.37)، والاستقرار والأمان الوظيفي بمتوسط حسابي (3.25)، والمشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.19)، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.07)، والأجور والمكافآت بمتوسط حسابي (2.83)، كما توصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي توجه جودة الحياة الوظيفية لديهم.

المحور الثاني: الدراسات العربية:

1.دراسة الدليمي.(2011م). بعنوان "عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركات الاتصالات الأردنية لعمليات فريق العمل(تكوين وتطوير فريق العمل، توزيع الأدوار، التماسك، المعايير السلوكية، حل الصراع، الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل)، كما هدفت إلى التعرف أثر عمليات فريق العمل على فاعلية فريق العمل(تحقيق الأهداف التنظيمية، رضا أعضاء الفريق، القدرة على التكيف، القدرة على التعلم)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (123) عاملاً، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن شركات الاتصالات الأردنية تتبنى كل من عمليات فريق العمل، وفاعلية الفريق بدرجة متوسطة، وهذا يعكس وعي إدارة الشركات لأهمية عمليات فريق العمل وأثرها على فاعلية الفريق، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لعمليات فريق العمل على فاعليته في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات(الثقة بين الأعضاء، التهرب من العمل، مراحل تكوين وتطوير الفريق) على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.دراسة وديعة.(2013م). بعنوان " دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قلمة".

هدفت الدراسة التعرف على خصائص فريق العمل القادر على إدارة المعرفة، كما هدفت التعرف على المهارات الواجب توفرها في فريق العمل لإيجاد نظام لإدارة المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (33) عاملاً بتلك المكتبات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن اتخاذ القرارات على مستوى المكتبة يتم بأسلوب التشارك بعيداً عن البيروقراطية نتيجة لغياب التخطيط والتوصيف الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى غياب مهارات الاتصال والخلافات داخل المكتبات، وقد أوصت الدراسة بأهمية إشراك فريق العمل في تحديد الأهداف؛ لأن مشاركتهم في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالفريق إلى التعهد والالتزام من أجل رفع الأداء.

3.دراسة الخباص.(2015م). بعنوان " بث روح التفاؤل والتنافس والعمل بروح الفريق في ضوء السنة النبوية".

هدفت الدراسة إلى بيان أسس العمل بروح الفريق، وبث روح التفاؤل والمنافسة من خلال ما ورد في السنة النبوية الشريفة من حيث المعاني المتعلقة بها، والأساليب النبوية، ومن خلال تنمية الأخلاق الإسلامية في العمل الجماعي بما يحقق الخير للفرد والجماعة، استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التأصيلي بالرجوع إلى المصدر الأصلي وهو السنة النبوية الشريفة، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال المناقشة والتحليل لما يتناوله من نقاط متصلة بالموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن للعمل الجماعي طرق وأساليب يتم بها بحيث لا يفقد سمته الأساسية وهي التكامل المفترض بين أعضاء الجماعة، ومن تلك الطرق والأساليب التنافس الشريف الذي يدفع كل فرد في الجماعة إلى أداء أفضل ما لديه، كما توصلت الدراسة إلى وضوح الارتباط القوي والقائم بين العمل الجماعي وبين كل من التنافس والتفاؤل من خلال السنة النبوية الشريفة، وقد أوصت الدراسة بأهمية الدعوة إلى التمسك بالعقيدة الإسلامية وبيان ما تدعو إليه، والتطبيق العملي لمبادئ العقيدة.

4.دراسة بابر.(2015م). بعنوان " دور عمداء الكليات بجامعة القضايف في بناء فريق عمل متجانس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة التعرف على دور عمداء الكليات بجامعة القضايف في بناء فريق عمل متجانس، كما هدفت إلى التعرف على مقومات بنائها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (44) أستاذاً جامعياً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن يضطلع عمداء الكليات بأدوارهم (الإدارية والأكاديمية، والتربوية) على حسب مرئيات أعضاء هيئة التدريس بجامعة القضايف، والأدوار التي يضطلع بها عمداء الكليات تقود لبناء فريق عمل متجانس بجامعة القضايف بدرجة تقديرية متوسطة، وقد أوصت الدراسة بتوفير مجالات التواصل العملي بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم بعضاً، وإقامة برامج تدريبية لعمداء الكليات بالجامعة تختص بمقومات بناء فريق عمل متجانس.

5.دراسة قشقه بي.(2019م). بعنوان " دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية بمدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التشاركية بأبعاد ثلاث (تفويض السلطة، وعلاقات إنسانية، ومشاركة في قرارات) في السلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة (الإيثار، الكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة قوامها (800) معلم، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها الاعتماد على آراء المبحوثين لمبدأ التفويض بأن مدير المدرسة يقوم بتفويض مساعد في اتخاذ القرارات في حالة عدم وجوده بالمدرسة يمثل أهم الفقرات استخداماً من قبل المديرين، كما أكدت نتائج على مشاركة جميع المعلمين والمعلمات في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية، كما اتفقت النتائج على أن المديرين في المدارس الأساسية في التربية المركزية أربيل يعملون على إشراك جميع المعلمين والمعلمات في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية، كما اتفقت الآراء على أن المديرين في المدارس الأساسية يقضون جزء من وقتهم مع المعلمين والمعلمات، كما أشارت النتائج إلى أن المديرين يشاركون المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية فضلاً عن قيامهم بالعلاقات الإنسانية.

6.دراسة سعد.(2021م). بعنوان " واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية بغرض تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك

التنظيمي: (جودة الحياة الوظيفية، والاحتراق الوظيفي) والتي حظيت في العقود الأخيرة باهتمام في الغرب ونالت اهتمام الباحثين والأكاديميين، ونظراً لأن أعراض ظاهرة الاحتراق الوظيفي تزداد في المهن والوظائف التي يكون فيها التعامل المباشر مع الجمهور مثل: مهنة أخصائي المكتبات والمعلومات، وقد حرصت الدراسة على التعرف على مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية، والاحتراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، وما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين: المستقل (جودة الحياة الوظيفية) و التابع (الاحتراق الوظيفي)، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده، وإمكانية التنبؤ بالاحتراق الوظيفي من خلال أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات المطلوبة.

وتوصلت الدراسة إلى: مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمكتبات محل الدراسة (متوسط)، بينما كان مستوى الاحتراق الوظيفي (منخفضاً)، مع وجود علاقة سالبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي، والمجموع الكلي لجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، كما كان لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير بدرجة دالة إحصائية في تحديد قيمة الاحتراق الوظيفي؛ وأوصت الدراسة بإعادة النظر في عوامل جودة الحياة الوظيفية التي بها قصور والسعي نحو تصحيحها ومعالجتها من خلال وضع إستراتيجية لتحسين بيئة العمل، وكذلك وضع إستراتيجية لإدارة والتحكم في الاحتراق الوظيفي، وأوصت الباحثة ببعض المقترحات التي تفيد في معالجة القصور في النواحي المادية والمعنوية والتنظيمية والوظيفية.

7.دراسة الخزاعة.(2021م) . بعنوان "جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بدرجة ممارستهم للبراعة التنظيمية".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بدرجة ممارستهم للبراعة التنظيمية، والتعرف فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين عن مستوى جودة الحياة الوظيفية وممارسة البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، كما هدفت التعرف على العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والبراعة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (280) فرداً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعة آل البيت.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية.

المحور الثالث: الدراسات الأجنبية

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

1.دراسة هانغ(Huang,2009). بعنوان " سلوكيات القيادة التشاركية لدى الرؤساء الإداريين ودورها في تطوير الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة التعرف على سلوكيات القيادة التشاركية لدى الرؤساء الإداريين ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قوامها (527) موظفاً، وقد أظهرت النتائج امتلاك النموذج التحفيزي قوة أكبر من النموذج التبادلي وارتباط القيادة التشاركية بأداء المهمة وسلوك المواطن التنظيمية، وارتباط القيادة التشاركية بثقة أكبر بالمشرف من التمكين النفسي، ووجود تأثير لسياق العمل على القيادة ومختلف الآليات

النفسية للقيادة التشاركية ونظريات القيادة المحتملة.

2.دراسة جالي وهساني(Ghale&Hasani,2012). بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية، وتم جمع معلومات وصفية باستخدام أسلوب دلقي للمسح، وشملت العينة المديرين والمساعدین والمعلمين العاملين في المؤسسة التعليمية في مقاطعة شمالي خراسان، وشملت(150) مديراً، و(260) معلماً على مستوى المدارس الثانوية، وقد بينت الدراسة أن إعطاء الأولوية للأمور المتعلقة بإدارة المعرفة بناء على رتبتهـا. 3.دراسة موشيت(Moshite,2013). بعنوان " مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة التعرف على مدى مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عددها (221) معلماً من معلمي المدارس العليا في جمهورية بتسوانا، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثل أهمها في أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في مجال شؤون الطلاب جاءت بدرجة كبيرة، بخلاف مشاركتهم في مجال التنمية البشرية، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

التعليق على الدراسات السابقة

عرض الباحث الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تناولت هذه الدراسات أسلوب الإدارة بالفريق من وجهات نظر متعددة، وفيما يلي نوضح بعض جوانب أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، إلى جانب الاستفادة من هذه الدراسات في عدة أمور، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية من حيث:

1-من حيث المجال:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع جميع الدراسات السابقة في المجال وهو الإدارة بالفريق.

2- من حيث أهداف الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في كونها تهدف إلى التعرف على تطبيق الإدارة بالفريق مع القرني(2012م)، ووديعة(2013م)، والخباص(2015م)، وبابكر(2015م)، وأبوزيد (2016م)، وطيب(2016م)، والعبيري(2018م).

3- من حيث منهج الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.

4- من حيث أداة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية من حيث:

1- من حيث الأهداف:

اختلفت الدراسة الحالية في الموضوع مع جميع الدراسات السابقة، لأنها تناولت متطلبات تطبيق الإدارة بالفريق، في حين أن الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة لتطبيق الإدارة بالفريق.

2- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة ، والذي يتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية.

3- من حيث التطبيق المكاني: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مكان التطبيق.

4- من حيث التطبيق الزمني: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في التطبيق الزمني.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة فقد استفاد الباحث في عدة جوانب، منها:

1. في تحديد مشكلة الدراسة الحالية، كما أنها كانت بمثابة منطلق لتحديد أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها.

2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عند إعداد ومعالجة الإطار النظري.

محاور الدراسة:

سار البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول : الإطار النظري للدراسة

وتوضحه الدراسة كما يلي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأسلوب الإدارة بالفريق.

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية.

المحور الثالث : التوصيات والمقترحات الإجرائية ،وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأسلوب الإدارة بالفريق:

نشأة وتطور الإدارة بالفريق:

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتخفق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة، وكيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتنشعب حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها(Christopher and Marie, 2007, 12).

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، وقد عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني الأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود أدوارد ديمينج (أبوزيد، 2016م، 67).

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949م)، وماسلو على 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 الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في (1981م)، وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

مفهوم الإدارة بالفريق:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (Leigh, 2008m12).

كما تعرف بأنها عدد من الأفراد ذوي مهارات معينة، ويجمع بينهم هدف مشترك، ويعملون سوياً لأداء مهمة محددة قد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتباين حدود صلاحياتهم كفريق من تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن المهمة أو المهام الموكلة لهم إلى التصرف باستقلالية واتخاذ القرارات الملزمة (القرني، 2012م، 270).

وفرق العمل هي جماعات يتم أنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل (عليان، 2014، 17).

وكذلك فإن الإدارة بالفريق هي إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المؤسسة، وعادة ما تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء، وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود عملية صنع القرار في الفريق (طيب، 2016م، 393). وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن التعاريف والمفاهيم السابقة تبرز الخصائص التي تجسدها الإدارة بالفريق، وهي على النحو التالي:

الهادفية: فالسمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه.

المهمة: فالفريق ينشأ من أجل إنجاز مهمة، أو مهام معينة محددة بزمان معين كما هو الحال في فرق العمل المؤقتة، وقد تكون مهام لها صفة الديمومة والاستمرارية كما هو الحال في فرق العمل الدائمة.

المسؤولية المشتركة في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. العلاقة الاعتمادية والتبادلية بين الأعضاء والتي تتسم بالتعاون والشفافية والمرونة والثقة المتبادلة.

يشارك أعضاء الفريق بمشاعر وأحاسيس تجاه بعضهم بعضاً كالشعور بهوية الانتماء للفريق من قبل كل أعضائه، كما أن هناك وقيم ومبادئ يؤمن بها جميع الأعضاء وتعتبر بمثابة قواعد سلوكية تحكم علاقاتهم وتعاملهم.

التكامل في المهارات، ذلك أن مهارة أحد الأعضاء أو موهبته تعوض النقص، أو الضعف الموجود في ذات المهارة، أو الموهبة لدى عضو آخر في الفريق.

بناء فريق العمل:

إن عملية بناء فرق العمل خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد (مخامرة والدهان، 2012).

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد

بهدف رفع ادائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة، وأيضا تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتطلبها أداء العمل (Yaobin et al, 2011, 16).

وحسب ما ورد في (Harrison, 2004, 27) فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي هي: تحديد الرؤية، تحديد الهدف من المهمة التي يراد إنجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة في أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوى المعرفة والقدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعلم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية وإجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في إنجاز المهمة المطلوبة.

ويضيف (Yaobin, 2011, 15) أن هناك العديد من المتطلبات لبناء فريق العمل الفعال أهمها: الرؤية المشتركة، أسلوب الإدارة، والإشراف، التشجيع من قبل الإدارة من جميع مستوياتها بالمنظمة، استمتاع أعضاء الفريق بما يؤدونه من عمل. وقد أشار المبارك (2014م) على تكوين فريق العمل لتطبيق الإدارة بالفريق يمر بعدد من المراحل، تتمثل فيما يلي:

تمر بعدة مراحل يحدث فيها النضج والنمو وصولاً إلى مرحلة التكامل وهي كالآتي:
مرحلة التشكيل: هذه المرحلة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها بناء فريق العمل ذات يتطلب من قائد الفريق السعي جاهداً لإبراز الأمور التي تساعد على تطور العمل ولا ينظر إليها من منظور شخصي.

مرحلة العصف الصراع: وهذه المرحلة فيها الاختلاف الشديد في وجهات النظر وآراء الفريق ويقوم السلوك داخل العمل على ما يسمى بالجدل والتنافس والصراع وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية وتخطي آراء القائد والسعي إلى تفويض سلطة وهنا يظهر دور القائد من خلال بث روح التآلف للحصول على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحد من خلالها معالم الأدوار المطلوبة لكل فريق على حده.

مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر العزم على المشاركة بقوة ولذلك فهذه المرحلة تقوم نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

مرحلة الأداء هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة المتبادلة مع الآخرين مما يجعل هذه العملية هي عملية بناء وتطوير الفريق التي تخرج به من النمو مع التطور الملحوظ إلى عملية النضج هذا فضلاً على أن عملية البناء لا تحدث تلقائياً وبالتالي يجب في هذه المرحلة الالتزام بالمعطيات حتى نصل إلى المطلوب بطريقة صحيحة وسليمة.

أهمية الإدارة بالفريق:

تتمثل أهمية الإدارة بالفريق فيما يلي (الدوري، 2019م، 25):
تعزيز قيمة العمل وثقافة المؤسسة لدى أعضائها العاملين فيها بالإضافة إلى تعلم العاملين الجدد كيفية أدائهم للعمل.

تقليل الهدر في الوقت والعمل من خلال أداء الأنشطة بشكل تسلسلي في إجراءات العمل بما يحقق نتائج العمل.

أن العمل داخل الفريق يولد لدى أعضاء الفريق رضا عال؛ مما يؤدي إلى تحسين الالتزام

والولاء التنظيمي وتحقيق لا مركزية في العمل، وبذلك تنخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين في المؤسسة.

يؤدي العلم ضمن فريق العمل إلى اكتساب أعضائها مهارات قيادية، وتطوير تلك المهارات يؤدي إلى مجاح فرق العمل، وبالتالي يقلل من التكلفة والجهود التدريبية التي تتحملها المؤسسة. إن العمل ضمن الفريق يسهم في إبداع وابتكار أعضاء الفريق للخدمات والعمليات والإجراءات التي تساعد على تبسيط العمل، وكذلك تحسين عملية صنع القرار وإنجاز المهام المحددة.

أهداف الإدارة بالفريق:

تتمثل أهداف بناء فرق العمل في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمروءسين، وتنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات، وتوفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات، وإعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فمرتفعة المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف (موفق، 2016م، 18).

فالعامل ضمن أسلوب الإدارة بالفريق يسهم في تحقيق عدداً من الأهداف، تتمثل فيما يلي (المبارك، 2014م، 184):

- التقليل من فرص الفشل والمنافسة الفردية.
- المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.
- تحقيق المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.
- أن أسلوب الإدارة بالفريق يسهم في تدفق المعلومات في كل أرجاء المؤسسة، ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وبالتالي تكون القرارات موضوعية يلتزم بها الجميع.
- جعل مناخ العمل مريح وغير رسمي وبعيد عن التوتر والرسميات.
- بث روح الرقابة الذاتية.

مقومات فاعلية الإدارة بالفريق:

أشار إلى أن هناك عدد من المقومات تسهم في نجاح الإدارة بالفريق تتمثل فيما يلي (أبو زيد، 2016م، 61):

- قوة الدافع: تشير قوة الدافع إلى الرغبة التي تجمع كل من المؤسسة والأعضاء داخل الفريق من حيث التوافق حول الرؤية التي قام عليها بناء وتكوين الفريق، كذلك المهمة التي من أجلها تمت الدعوة لتكوين الفريق، كما تظهر قوة الدافع في مجموعة القيم التي يعمل من خلالها الأعضاء فهي تمثل الحافز الداخلي المهيمن على الأعضاء داخل الفريق ويدفعهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- الثقة: يعتبر عامل الثقة بين أعضاء الفريق والمؤسسة من العوامل الهامة التي تساهم في فاعلية الفريق؛ حيث لا بد من توافر الثقة في المعلومات المتبادلة بين الأعضاء معتمدة في ذلك على وجود قنوات اتصال محددة ومعروف وذات مصداقية عالية، كذلك ضرورة توافر الثقة في أفعال وتصرفات الأعضاء.
- مهارات أعضاء الفريق: عن توافر المهارات المطلوبة في الفريق يعد من الأمور الأساسية المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات التي من أجلها تم تكوين الفريق، بما يساهم في حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بشكل أكثر فاعلية، وربما يعتمد توافر المهارات والجدارات المطلوبة في الفريق على عدة اعتبارات منها مصادر تعلم الإدارة، ودرجة ومستوى تعلم الفريق، والمناخ السائد داخل الفريق، وطريقة صنع واتخاذ القرارات، وإدارة العمليات داخل الفريق.

- مهارات المهمة: حيث يعتمد تمتع الفريق بمهارات خاصة والمرتبطة بالقدرة على إنجاز المهمة من الجوانب الهامة التي تحتاج إلى قياس للتأكد من وجودها نظراً لارتباطها المباشر بالهدف الرئيس من تكوين الفريق، وتقوم هذه المتطلبات على توافر خصائص معينة تساهم في تحقيق مهام وأهداف منها التركيز على توافر مهارات خاصة في الأعضاء، وتمتع الفريق بالمرونة في التعامل مع القضايا والمشكلات.

مؤشرات الحاجة إلى الإدارة بالفريق:

هناك عددا من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهور العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي (متعب، 2015، 19):

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
 - ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
 - مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
 - عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
 - عدم وضوح المهام والعلاقات.
 - عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
 - ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
 - عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والأبداع.
 - المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
 - زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.
- ومما سبق ذكره نحو مؤشرات الحاجة إلى العمل للإدارة بالفريق، يرى الباحث أن المشاكل التي تتولد في العمل تكون بحاجة إلى حلول، لذلك تشكيل فرق العمل يساعد على إيجاد حلول للمشكلات المطروحة من خلال تعدد الأفكار وجهات النظر المختلفة، هذا بالإضافة إلى تحمل المسؤولية بالأخص للذين يتهربون من العمل.

مميزات الإدارة بالفريق:

- يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة، ومن أعلى إلى أسفل من الإدارة إلى الأعضاء، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة (Milorad, 2011, 15).
- ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الانتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل (Manzoor, 2011, 15)، منها:
- خلق بيئة مرتفعة التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
 - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء .
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

- وأشار القرني إلى عدد من خصائص الإدارة بالفريق، تتمثل فيما يلي:
- جو العمل المريح والمتصف بعدم الرسمية، والذي يساعد على الاندماج ولا يبعث على التوتر والسأم.
 - قبول الأهداف والمهام من قبل كل أعضاء مجموعة العمل، مع إتاحة الفرصة للأعضاء لمناقشتها وصياغتها بالشكل الذي يساعد على الالتزام بها.
 - الحرية التامة في إبداء الرأي، والاستماع الإيجابي لكل أعضاء الفريق.
 - يبدي أعضاء المجموعة راحة تامة عند إخضاع موضوعات الاختلاف والصراع للمناقشة دون محاولة التهرب منها، ويتم تدارس أسباب الخلاف بعناية تامة والتوصل للحلول المرضية بعد الاستماع لكل الأطراف.
 - يتم التوصل للقرارات بالإجماع وبعد موافقة واستعداد كل الأعضاء.
 - قائد المجموعة بعيد كل البعد عن التسلطية والاستبدادية.
 - تمتاز الفرق بخاصية دوران قياداتها دون صراع على منصب القيادة.
 - الوعي الذاتي والإدراك الصحيح لكافة عمليات المجموعة وأنشطتها، مع توفر التقييم لما تم تحقيقه من إنجازات، وتدارس ما يعترض العمل من معوقات.
 - ويرى الباحث أن للإدارة بالفريق فوائد عديدة، وأهمها مشاركة عبء العمل بين العاملين؛ حيث أن استخدامها يساعد على توزيع عبء العمل بين أعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة. وبناء الارتباطات المتبادلة؛ فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طول اليوم يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.

التخطيط لتطبيق الإدارة بالفريق:

- إن التخطيط يعد أحد مهام الإدارة بالفريق، فالخطة الاستراتيجية للجامعة تقدم إطاراً للتخطيط كعمل فريقي لكافة أقسامها حيث (السيد، 2017م، 367):
- يتميز التخطيط بأنه استراتيجي ويتضمن أولويات للتطوير وتسلسلاً مناسباً لكل عمل فريقي يجب القيام به؛ من أجل الحصول على أفضل النتائج سواء على المدى القريب أو البعيد.
 - يضع فريق العمل في الاعتبار وبشكل كامل واقعي العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطوير المؤسسة التعليمية.
 - تسمح عمليات التخطيط بمشاركة ذوي العلاقة المباشرة المستفيدين في مختلف المؤسسة،

وتبادل الآراء معهم بمستويات مناسبة.

- يتم إعلام كل من يعينهم الأمر بخطط المؤسسة بشكل جيد وتوضيح آثار هذه الخطط، وما تتطلبه من مختلف الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية.
- متابعة تنفيذ الخطط مع التأكد من مدى تحقق الأهداف قريبة المدى ومتوسط المدى كما يتم تقويم النواتج.

- مراجعة الخطط بصورة مباشرة بأنظمة إدارة المعلومات التي تقدم تغذية راجعة منتظمة من الأعمال المستمرة لضمان مستوى التقدم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية وغيرها من البيانات وذلك حسب الضرورة.

- تشكيل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها مكوناً أساسياً في استراتيجيات التخطيط وتوضع الآليات المناسبة لتقدير المخاطر والتقليل من آثارها في حالة حدوثها.

معوقات الإدارة بالفريق:

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفق المفاهيم فرق العمل يتمثل في تحديد الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرووسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين (سرور، 2015م، 22).

أيضاً إن الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرووسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي (عليان، 2014م، 19):

المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، فإيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

المعوقات الفردية: وتتمثل فيما يلي:

المهارات: هناك نوعان من المهارات وهي المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر

ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية، ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح.

لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة (خنور، 2013م).

وقد أضاف أبو عيطة (2013م) ثلاث معوقات أخرى تتمثل فيما يلي:

المعوقات المؤسسية: وهي تلك المعوقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يتم توفير مناخ مؤسسي منفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة بالفريق.

معوقات نابعة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين بالخوف والريبة تجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على العاملين ومشاركتهم بفاعلية ضمن فريق العمل.

معوقات نابعة من العاملين: كثيراً ما يصادف وجود عاملون يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد تعليم القرارات المكلفين بها، وإن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنهم يعتبرونه عبئاً إضافياً يلقي عليهم، هذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل الإدارة بالفريق في المؤسسة.

متطلبات الإدارة بالفريق:

لتطبيق الإدارة بالفريق متطلبات بشرية وتنظيمية ومادية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للكفاءة في مختلف المنشآت، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة (عبدالباقي، 2007م، 421)، وتتألف إدارة رأس المال البشري لمؤسسة ما من مجموع الأفراد الذين يعملون بها والذي يعتمد عليهم نجاح العمل، إن رأس المال البشري يمثل العامل المهم في المؤسسة الذي يعطيها الطابع المميز، فالعناصر البشرية في المؤسسة هي تلك العناصر القادرة على التعلم، والتغيير، والابتكار، وتوفير القوة الدافعة للخلاقة والتي ما إذا تم تحفيزها كما ينبغي تضمن بقاء طويل الأمد للمؤسسة (المهدي وآخرون، 1436هـ، 37).

سبل تحقيق المتطلبات البشرية:

ولتحقيق المتطلبات البشرية لإدارة الموارد البشرية يجب أن يكون ذلك وفق الآتي (حماز، 2010م، 23):

1. تقدير الاحتياجات من القوى العاملة لفترة مقبلة للمنشأة حسب التخصصات والاحتياجات الفعلية، وتحديد سبل تأمين هذه الاحتياجات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها بكفاءة وفاعلية.
 2. تتطلب عملية التنبؤ باحتياجات المنشأة من العمالة عن فترة الخطة: القيام بجمع المعلومات وتحليلها بالاتجاهات في استخدام العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل للوصول إلى تنبؤات واقعية تخدم كقاعدة في تخطيط الحاجة من العمالة.
 3. إن تخطيط القوى العاملة ينبغي أن يكون في إطار الخطة الشاملة للمنظمة وجزءاً منها ومنسجماً معها، يأخذ بالظروف المالية للمنشأة.
 4. تعتبر عملية التخطيط مستمرة لا تقف عند حد حيث تأخذ بالمتغيرات في البيئة من اقتصادية واجتماعية وتقنية.
 5. ينبغي أن تتسم خطة القوى العاملة بالشمول والمرونة بحيث تراعي المتطلبات الديناميكية في مقابلة الاحتياجات المتغيرة لسائر الإدارات والأقسام العاملة في المنشأة والتي قد تأتي بشكل مفاجيء أو وفق الخطة المعتمدة، والتي قد تتطلب التوسع أو الانكماش وفق الظروف المتغيرة.
- شروط تحقيق المتطلبات البشرية:**
- لتحقيق متطلبات تطبيق الإدارة بالفريق شروط تتمثل فيما يلي (الحري، 2011م، ص65)؛ (الساعدي، 2011م، 258):
1. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
 2. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
 3. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
 4. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
 5. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
 6. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسريراً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.
 7. إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
 8. تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتحديات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.
 9. الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين؛ مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.
 10. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.

11. توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بكفاءة ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.

12. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين.

13. لن تحقق الأهداف السابقة إلا عن طريق استراتيجية تنظيم الأفراد، تلك التي يتضمن التنظيم الرسمي لإدارة الأفراد تحديد المسؤوليات والصلاحيات وأسس المساءلة من خلال الربط بين الوظائف والأفراد والعوامل المادية للوصول إلى تنظيم إداري فعال، وكذلك تحديد العلاقة بين إدارة الأفراد، وبقيّة أجزاء التنظيم داخل الدائرة من خلال تحديد طبيعة الدور المطلوب من هذه الإدارة تأديته.

ثانياً: المتطلبات التنظيمية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمنظمة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في المنشآت وتنظيم العمل إدارياً، وبالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية الأعمال واستراتيجيات المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة الخدمية أو السلعية (الطائي وآخرين، 2010م، 93).

ويعتبر التنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية؛ حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى، وتتجاوز المهام الموجودة في المؤسسة قدرات الفرد الواحد، وتتضمن أعمال جماعية منظمة، ويعني إعداد التنظيم التوفيق بين المهام المتقاسمة مع متابعة الأهداف العامة، وتطبيق آليات التنسيق فيما بينها، وتحدد السمات المختلفة للتنظيم بالأشخاص والبنى والإجراءات

العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الفريق:

بصفة عامة يمكن تلخيص هذه العوامل في (جمبار، 2010م، 17)، (الطائي وآخرين، 2010م،

94):

1. حجم المنظمة وعدد العاملين بها إذ كلما كانت المنظمة كبيرة وكان عدد العاملين كبيراً كلما استدعى ذلك وجود إدارة موارد بشرية وكان عدد العاملين كبيراً كلما استدعى ذلك وجود إدارة موارد بشرية متخصصة يقوم على إدارتها متخصصون أكفاء يقودهم في الأغلب مدير تنفيذي يكون ممثلاً في مجلس الإدارة العليا وذلك لوضع استراتيجيات الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المنظمة ويكون لهذه الإدارة إدارات فرعية أخرى.

2. تنوع التخصصات والفئات العمالية يؤدي بالتالي إلى تنوع الخدمات وتنوع طرق تدريبها وتنميتها، وكيفية الحفاظ على هذه الموارد من التسرب.

3. نظرة الإدارة ومدى اقتناعها بدور إدارة الموارد البشرية فإذا كانت هذه النظرية إيجابية فإن هذا يرفع من مستوى هذا الجهاز حجماً وتنظيماً ويحتل بالتالي مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي في المنظمة.

4. نمط الملكية والشكل القانوني إذ أن المنظمات في القطاع الخاص- خاصة العمليات الصغيرة منها- غالباً ما تدار فيها الموارد البشرية بواسطة المالكين، أما منظمات القطاع العام فتدار فيها الموارد البشرية بواسطة الإدارة العليا أو عن طريق منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

آلية تنظيم إدارة فريق العمل:

لتنظيم إدارة الفريق يجب مراعاة الآتي (خبراء بميك، 2010م، 101):

1. الوحدة الإدارية المسؤولة عن الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي (إدارة/ قسم/ وحدة صغيرة).
 2. ملائمة هذه الوحدات لمتطلبات العمل بالمنظمة.
 3. شمول تنظيم إدارة الموارد البشرية لكل الوظائف التي تمارسها.
 4. احتفاظ إدارة الموارد البشرية بدليل إرشادي مكتوب لمختلف اختصاصاتها.
 5. تحديد علاقات إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمنظمة.
 6. تحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 7. توزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد والعاملين بإدارة الموارد البشرية توزيعاً عادلاً.
 8. توفير الأعداد الكافية من الأفراد لممارسة مهام إدارة الموارد البشرية.
 9. توازن المسؤولية والواجبات مع الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية.
 10. اتصال إدارة الموارد البشرية بالجهات الخارجية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
- ثالثاً: المتطلبات المادية والمالية:**

لتطبيق الإدارة بالفريق في المنظمات يستلزم الأمر العديد من المتطلبات المادية والمالية، والتي تمثل عاملاً هاماً في تحقيق أهداف الموارد البشرية، ومن هذه المتطلبات المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين، وهناك اتفاق على أنواعها، ولكن ليس هناك حدود للإبداع والابتكار فيها، حيث يمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، ومن هذه المزايا (المغربي، 2017م، 201):

1. مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر.
2. ترى بعض المنظمات أن توافر عدد كبير من العاملين يتيح إمكانية تغطيتهم بمظلات تأمينية متعددة، وأهم هذه التأمينات تأمين التقاعد (أو المعاش)، وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمن للعاملين عند تقاعدهم.
3. الخدمات الصحية: تقدم بعض المنظمات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المنظمة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة للعاملين بها.
4. تسهيلات معيشية: تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها في مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية؛ وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم؛ مما قد يعود بالنفع على العمل.
5. الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية: حيث تميل بعض المؤسسات إلى رعاية عاملها اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً؛ حتى يعود ذلك على أداء العاملين.

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية:

أولاً مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، باعتباره مفهوماً فلسفياً يحوي العديد من المبادئ التي تشير إلى أن الأفراد هم أكثر الموارد أهمية في المؤسسات التعليمية، لما لديهم من قدرة على التفكير والإبداع وإضافة قيمة للمنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها (محمد، 2015م، 312).
فهناك من عرف جودة الحياة الوظيفية على أنها " مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (فريجات، 2022م، 43).

ثانياً: الجذور التاريخية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعد أول ظهور لمصطلح جودة الحياة الوظيفية في دراسة لباحت اسمه Mayo في عام 1930م بعنوان تأثير البيئة على أداء العاملين، ومن ثم أدى الاهتمام الكبير بموضوع جودة الحياة الوظيفية إلى عقد مؤتمر في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1972م معنى بهذا الموضوع وعلى أثر ذلك تم تشكيل "المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية" في محاولة للبحث أكثر في المواضيع المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية. لقد اختلفت التعريفات الخاصة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية مع مرور الوقت وغالباً تأثرت بتوجيهات الباحثين وخلفياتهم العلمية، ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة نماذج مختلفة كل نموذج يحتوي على مجموعة واسعة من العوامل. حيث أكد بعض المختصين أن في هذه التعريفات عوامل مهمة من جودة الحياة الوظيفية بعضها متعلق بالعوامل الشخصية، والبعض الآخر متعلق بالعوامل النفسية التي لها انعكاساتها على الرفاه والسعادة والرضا الوظيفي من قبل العاملين (Easton, 2012, 14).

ثالثاً: الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة

من أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بأنها تعتبر الترياق الشافي للتعامل مع المنافسة الأجنبية والشكاوى ومشكلات الجودة ومعدلات الإنتاجية المتدنية في بعض المنظمات وتقريباً كل شيء آخر واعتبروها موضوع أخلاقي يجب الاهتمام به في المنظمات. وقد تلخصت هذه الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة فيما يلي والتي أشار إليها (رسمي، 2018م، 10).

1. التنوع في الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن والنوع والجنسية والدين واللون ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.

2. التحول الاقتصادي والمنافسة التي أنت بها العولمة، والتي جعلت العاملين يقومون بمهما وظيفية أكثر الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل.

3. لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى التوسع في ترتيبات العمل المرنة وفي نفس الوقت ضاقت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.

4. التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المنظمات مما أثر جذرياً على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

رابعاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية. ومن خلال الكثير من البحوث التي أجريت على بيانات مختلفة تبين أن لجودة الحياة الوظيفية تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية، مما أوجد علاقة مباشرة بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة، حيث إن نوعية حياة العمل تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى الكثير من النتائج الإيجابية، والتي لخصها (أبو حميد، 2017، 34) في النقاط التالية:

- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل سيرها ونشاطاتها.
- الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة.
- فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.

كما أن لبرنامج جودة الحياة الوظيفية أهمية تتمثل في كونها استراتيجية متكاملة لجعل المنظمة مركز جذب واستقطاب للكفاءات ومكان مناسب للعمل يزداد به الولاء والالتزام من جانب جميع العاملين لشعورهم بتكامل أهداف المنظمة مع أهدافهم (عطيان، 2014م).

خامساً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسة للمنظمة مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء فتكون جودة حياة العمل أداة هامة لمنظمات الأعمال من أجل البقاء والحفاظ على العاملين لديها فتسعى إلى توفير بيئة عمل صحيحة من أجل الوصول إلى أفضل استثمار للعاملين ومن ثم تحقيق أفضل أداء (عبدالرحمن، 2017م)، وتسعى برامج جودة الحياة الوظيفية نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث أنها تعود بالنفع والمزايا على القيادات والمؤسسة وبيئة العمل إذ يمكن إجمال هذه الأهداف التي أشار إليها (أبو شمالة، 2018) فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام.
- تحسين العمل الجماعي وعملية التواصل بين فريق العمل.
- تحسين الحالة النفسية والمعنوية للعاملين.
- الحد من الإجهاد التنظيمي.
- تحسين علاقات العاملين داخل وخارج العمل.
- توفير ظروف عمل صحية وأمنة للعاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- تعزيز التعلم داخل بيئة العمل.
- توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث: التوصيات و المقترحات الإجرائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة

بالفريق:

من خلال نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية كما يلي:

- ضرورة توجيه المديرين الى عدم الانفراد في اتخاذ القرارات وضرورة اشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة وذلك لتوليهم المسؤولية.
- ضرورة اهتمام أعضاء الفريق بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة والعمل بروح الفريق الواحد.
- الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال وتوفير البنية التحتية الجيدة التي تساعد في ذلك.
- الاهتمام بالرقابة المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجيات التنظيمية للعمل الإداري.
- العمل على التوافق بين أعضاء الفريق في التخطيط لتطوير المدرسة.
- ضرورة الاهتمام بالاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية في مدارس المرحلة الثانوية وهي الثقة والانفتاح بين إدارة المنظمة والعاملين، ووجود نظام لإدارة المعلومات بالمنظمة، وتوافر ثقافة تنظيمية جيدة، وتشجيع المشاركة بين العاملين وإدارة المنظمة وقادة النقابات عند حل المشكلات، وإدراك العاملين لأهمية المدخل، وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه المدخل، والتأييد والدعم للمدخل من قبل الإدارة العليا.

المقترحات:

1. إجراء دراسة بعنوان دور الإدارة بالفريق في تفعيل مبدأ التمكين الإداري.
2. تطبيق دراسة بعنوان أثر أبعاد القيادة التشاركية على تطوير الأداء من وجهة مديري مدارس المرحلة الثانوية.
3. إجراء دراسة بعنوان أثر الاتصال الإداري الفعال في تحقيق رؤية مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
4. فعالية الأمن الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
5. دور العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في المساهمة بجودة الحياة الوظيفية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو حميد، هاشم عيسى (2017م). *أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الإسلامية. غزة.
- أبو شمالة، ناصر محمد (2018م). *واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوزيد، حمادة أبوزيد (2016م) قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل في الأداء التنظيمي في ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق. *مجلة التجارة والتمويل*. كلية التجارة، جامعة بنها، ع(1). 53-88.
- أبوسيف، محمود سيد علي (2018م). دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، جامعة الطائف، الطائف، المملكة العربية السعودية، مجلد(1)، عدد(4).
- أسامة، أسامة (2019م). *أثر تكنولوجيا المعلومات في فاعلية فرق العمل في مدينة الحسن الصناعية في الأردن*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت. الأردن.
- آل جمعان، شادن بنت عبدالله بن عبدالعزيز (2022م). *مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بابكر، محمد (2015م). دور عمداء الكليات بجامعة القضايف في بناء فريق عمل متجانس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات تربوية*. مجلد(16)، عدد(30).
- بدري، عزة (2011م). جهود المنظم الاجتماعي ضمن فريق العمل في مواجهة مشكلات التعليم الجامع وتحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان. مج(1).
- بميك، خبراء (2010م). *تنمية الموارد البشرية " الأدوار الجديدة "*، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- بوطالب، جهيد (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة ممارسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيل، *مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية*، الجزائر، عدد(10)، مجلد(1).
- جمباز، طارق (2010م). *إدارة الموارد البشرية*. ط1، مصر : طيبة للنشر والتوزيع.
- الحجيلي، نصر (2010م). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. *مجلة جامعة دمشق*. العراق، مج(22).
- الحربي، خالد بن غالي سعد (2021م). أساليب القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، مجلد(1)، عدد(69).

- الحريري، محمد (2011م). *الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حسن، صلاح (2013م). عبدالحكيم سعيد. القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية- دراسة ميدانية. *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية*. مجلد (10). عدد (5).
- الخباص، محمد (2015م). بث روح التفاؤل والتنافس والعمل بروح الفريق في ضوء السنة النبوية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الشرعية*. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، مجلد (48). عدد (171).
- الخزاعة، أحلام محمد (2021م)، *جودة الحياة الوظيفية للعاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بدرجة ممارستهم للبراعة التنظيمية*، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- خنور، نسرين (2013م). *أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
- الدليمي، مروان (2011م). *عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليته في شركات الاتصالات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- الدمرداش، أحمد محمد (2018م)، *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي*، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- رسمي، محمد حسن (2018م). عبد الحميد عبدالفتاح شعلان، إثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية. *مجلة المعرفة التربوية*. الجمعية المصرية لأصول التربية. مجلد (6)، عدد (11).
- الرويثي، حمدي (2018م). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة التربوية*. ج (55).
- الزهراني، عبدالله (2018م). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية*. تبوك، المجلد (34)، العدد (2).
- الساعدي، مؤي (2011م). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الاردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- سعد، أمنية خير توفيق (2021م). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، مجلد (3) عدد (5)، ص ص 193-254.
- السلمي، خالد (2018م). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. مجلد (19)، عدد (11).
- السيد، سحر (2017م). إدارة فرق العمل كمتطلب من متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. كلية التربية بالدلم، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ع (17).
- الشبل، يوسف (2019م). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. المملكة العربية السعودية، المجلد (20)، العدد (7).
- الطائي، يوسف حبيب (2015م). *إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري*، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- طبيب، عزيزة (2016م). مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة القاهرة. مجلد (24)، عدد(2).
- العالمي، عبدالله محمد (2018م). العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن، المملكة العربية السعودية، عدد(1)، عدد(9).
- عبدالله، محمد موسى حمد (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، *مجلة عمان العربية للبحوث*، جامعة عمان العربية، الأردن، مجلد(4) عدد (1).
- العبيري، فهد (2018م). إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك: رؤية استشرافية. *المجلة التربوية*. المملكة العربية السعودية، ج(56).
- العتيبي، حنان بنت حجاب بن عيد (2022م). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد(1)، عدد(28).
- عطيان، مراد سليم، وأبو سلمى، عبدالله جميل (2014م). أثر ممارسة أخلاقيات إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*. مجلد(41)، عدد(2).
- العلي، يسري (2016م). واقع الإداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية*. المجلد(43)، عدد(1).
- عليان، عليان علي (2014م). *العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد(2018م). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، مجلد(20) عدد(2)، ص ص 456-423.
- فريجات، نبيلة حسن نايف (2022م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لاستراتيجيات إدارة المواهب القيادية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظرهم. *مجلة عمان العربية للبحوث* - سلسلة البحوث التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية- عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. مجلد(7)، عدد(1).
- القرني، صالح علي يعن الله (2012م). آليات مقترحة لتفعيل أسلوب إدارة فريق العمل في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القنفذة، *مجلة عالم التربية*، المملكة العربية السعودية، مجلد(13) عدد(37).
- قشق يي، نوزاد فيض جميل ناد (2019م). *دور القيادة التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين في بعض من المدارس الأساسية في مدينة أربيل*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- المبارك، منصور علي (2014م). دور جماعات وفرق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مجلد(28)، عدد(1).

متعب، حامد كاظم (2015م). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ع(17).

محمد ، فريد (2015م). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية*، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

المغربي، محمد (2017م). *إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي*، ط1، مصر. المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (1436هـ). *إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم "أصول نظرية وتطبيقات عملية"* ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة.

المهنا، نورة (2018م). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، *مجلة البحث العلمي في التربية*، المملكة العربية السعودية، مجلد(19)، عدد(11).

موفق، سهام (2016م). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، الجزائر ع(6).

نمر، محمود محمد (2016م). *دور خصائص فريق العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الهداب، تغريد بنت حمد (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد(40)، عدد(3).

الهداب، تغريد بنت حمد (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض ، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد(40)، عدد(3).

وديعة، قالمه (2013م). دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قالمه، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، الأردن، مجلد(48)، عدد(1). وزارة التعليم العالي(1436هـ). *نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه في المملكة العربية السعودية الصادر من وزارة التعليم العالي*. مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

English References

Radhika. Quality of Work Life in Selected Special Libraries of Andhra Pradesh: A Study. SRI KR Ishnade Varaya University, Anantapur. Department Library and Information Science.1 Retrieved 7 Jan 2020.

<https://Shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/13067>

- Christopher, A. Gorse and Marie, Sanderson, (2007), Exploring group work dynamics. In: Boyd, D (Ed) Procs 23rd Annual.
- Easton, Simon & Van Laar, Darren (2012). User Manual for the work-related Quality of Life (WRQoL) Scale, A measure of Quality of Working Life..
- Ghale, H and Hasani, F.(2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment, Advances in Environmental Biology. 6 (7) 1969-1978.
- H.Rezaei Dolatebadi, M. safa (2011). " The effect of Directive and Participative leadership style on employees' commitment to service quality". Journal of Business and Management. Volume 4 (2), 2011.
- Harrison, Lars G. (2004) Building a successful team. Accessed 12 Jul, R.H. and Clark, K.B. (1986), Why some factories are more productive than others, Harvard Business Review, September-October, pp.66-73.
- Huang, J. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and nonmanagerial subordinates. Journal of Organizational Behavior ,1(31), 122–143.
- Leigh, L. Thompson, (2008), Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hall, pp.4-6.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011), Effect of teamwork on employee performance, International Journal of Learning and Development, 1(1), 110-126.
- Milorad, M. Novicevic (2011), Integrating Barnard's and contemporary views of industrial relations and HRM, Journal of Management History, Vol. 17, No. 1, pp. 126 - 138.
- Mosheti, P. A. (2013). Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana. Andrews University.
- Yaobin, Lu, Chunjie Xiang, Bin Wang and Xiaopeng Wang, (2011), What affects information systems development team performance? An exploratory study from the perspective of of combined socio-technical theory and coordination theory, Computer in Human Behavior, ELSEVIER Ltd, 27, pp. 811-822.