

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة بعنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني -
بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

يوسف بالنور

إعداد الطالبتين:

- شوشاني محمد بشيرة

- بلعيد فريجة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. لوحيدي فوزي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	ممتحنا
د. يوسف بالنور	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	مشرفا ومقررا
د. زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر - ب-	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة بعنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل

دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني -
بالوادي.

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

يوسف بالنور

إعداد الطالبين:

- شوشاني محمد بشيرة

- بلعيد فريجة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ التعليم العالي	د. لوحيدي فوزي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ التعليم العالي	د. يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - ب-	د. زكري محمد مسعود

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اللهم ليس مجدي و إجتهادي وإنما بتوفيقك وبرككتك

علي، الحمد لله الذي ما انتهى رب ولا ختم جهده ولا تم سعي إلا بفضلہ.

أهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ، نوه أبدا و الذي بنل جهده

السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح والدي العزيزة.

وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميها و غمرتني بالحب و الحنان و أشعرتني بالسعادة و

الأمان والدي العزيزة.

إلى من تقاسموا معي حنان الأب و عطف الأم إلى أختوتي .

إلى من تقاسمت معهم كحظات حياتي من المحبة و الصداقة فألفت معهم ذكريات حياتي .

إلى كل من يحبه قلبي ولم ينكره قلبي إلى كل من أمد لنا يد العون .

الإهداء

إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل إلى من ساندني بكل
حب عند ضعفي إلى من رسموا لي المستقبل مخطوط من الثقة والحب .

إليكم عائلتي

أهدي فرحة تخرجني إلى تلك الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها

برؤيتي في يوم كهذا

إلى أمي

وإلى من كلل العرق جبينه وعلسني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى أبي

وإلى الشجع التي تنيري الطريق إخوتي وأخواتي

وإلى من انتظر هذه اللحظة ليفتخرو بي صديقات العمر .

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

ولقد آتينا داوود وسليمان علما وقالوا الحمد لله الذي فضلنا على كثير من عباده

(المؤمنين)

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة

والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الكرام إلى كل من

ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة .

كما نتقدم بحزيريل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ يوسف بالنور لتفضله

بالإشراف على هذه المذكرة ولما بذله من جهود وعلمى كل النصائح والتوجيهات

التي قدمها لنا.

كما نتوجه بالشكر الجزيل أيضا للدكاترة المكونين للجنة مناقشة هذه المذكرة.

ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من قريب أو بعيد .

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل من العاملين في التمريض بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، مع التركيز على كيفية تفويض الصلاحيات لهذه الفرق، ومشاركتها في صنع القرار، ودور الاتصالات الإدارية في تحسين أداءها، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل التالي :

كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟

وقد جزءنا هذا التساؤل حسب أبعاد الموضوع ومؤشراته إلى ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي :

- 1- هل يلعب تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل دورا في تحسين إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
- 2- هل تؤدي مشاركة القيادة الإدارية أعضاء فريق العمل في عملية صنع القرارات إلى تحسين إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
- 3- هل يساهم الاتصال الإداري في تكامل مهام القيادة الإدارية بفرق العمل بما يؤدي إلى تحسين إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟

وطبعا تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية من خلال استخدام المنهج الوصفي، لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها ووصفها وتحليلها، وقد اخترنا عينة عشوائية من فئة المرضين والمكونين من عدد كلي وهو 355 ممرض، وتم أخذ ما نسبته 15% من العدد الإجمالي فكان حجم العينة 53 مفردة، وبعد توزيع الإستمارة لم يتم إسترجاع إلا 41 إستمارة. وقد تضمنت الإستمارة أربع محاور:

المحور الأول : البيانات الشخصية

المحور الثاني : متعلق بمساهمة تفويض الصلاحيات في تحسين إدارة فرق العمل

المحور الثالث : متعلق بمساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل

المحور الرابع : متعلق بمساهمة الاتصال الإداري في تكامل مهام القيادة الإدارية بفرق العمل

وبعد التحليل والتفسير توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن تفويض الصلاحيات يعتمد على كفاءة وقدرة العاملين بالتمريض على أداء المهام الموكلة إليهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة بين فرق العمل والإدارة ويحقق كفاءة وإنتاجية أفضل لهذه المؤسسة.
- وأن مشاركة فئة المرضين في صناعة القرارات بهذه المؤسسة يلعب دورًا حيويًا في جودة إدارة فرق العمل بشكل فعال.
- وأن تعزيز التواصل و بث الروح الجماعية والتعاون بين أعضاء هذه الفرق يرفع من مستوى الثقة والمسؤولية والالتزام الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية : القيادة - الإدارة - القيادة الإدارية - فرق العمل .

Abstract

This study aimed to know the role that administrative leadership plays in improving the management of work teams of nursing at the Ben Omar Al-Jilani Public Hospital Corporation in El-oued, with a focus on how to delegate powers to these teams, their participation in decision-making, and the role of administrative communications in improving their performance. The study was launched. From the following question:

How does administrative leadership contribute to improving the management of work teams at the Ben Omar Al-Jilani Public Hospital Corporation in El-oued?

We divided this question according to the dimensions of the topic and its indicators into three sub-questions as follows:

1- Does applying the principle of delegating powers to members of the work team play a role in improving its management at the Ben Omar Al-Jilani Public Hospital Corporation in El-oued?

2- Does the participation of the administrative leadership and members of the work team in the decision-making process lead to improving its management in the Ben Omar Al-Jilani Public Hospital Corporation in El-oued?

3- Does administrative communication contribute to the integration of administrative leadership tasks in the work teams, leading to improving their management in the Ben Omar Al-Jilani Public Hospital Corporation in El-oued?

Of course, this study falls within descriptive research through the use of the descriptive approach, to know the reality of the study and its aspects, describe and analyze it. We chose a random sample from the category of nurses, consisting of a total number of 355 nurses, and 15% of the total number was taken, so the sample size was 53 individuals. After distributing the questionnaire, only 41 questionnaires were returned. The questionnaire included four axes:

-The first axis: personal data.

-The second axis: related to the contribution of delegating powers to improving the management of work teams.

-The third axis: related to the contribution of participation in decision-making in enhancing the effectiveness of work team management.

-The fourth axis: related to the contribution of administrative communication to the integration of administrative leadership tasks in work teams.

After analysis and interpretation, we reached the following results:

- The delegation of powers depends on the competence and ability of nursing staff to perform the tasks assigned to them, which enhances the sense of responsibility and trust between the work and management teams and achieves better efficiency and productivity for this institution.

-The participation of nurses in decision-making in this institution plays a vital role in the effective quality of work team management.

- Enhancing communication and spreading team spirit and cooperation among the members of these teams increases their level of confidence, responsibility and job commitment.

Keywords: leadership - management - administrative leadership - work teams.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية: قائمة الفهارس
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الاشكال
أ	المقدمة

الفصل الأول لادبيات النظرية والتطبيقية

8	المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع
9	المطلب الأول: القيادة الإدارية
11	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الإدارية وفرق العمل
12	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية
12	أولاً: الدراسات السابقة
19	ثانياً: المقاربة النظرية

الفصل الثاني لالدارسات التطبيقية

23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
23	أولاً: الطريقة
24	ثانياً: الأدوات
33	ثانياً: مناقشة النتائج
39	خاتمة
42	قائمة المصادر والمراجع
44	ملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم (01) يوضح توزيع البنود على المحاور خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- جدول رقم (02) يوضح أوزان فقرات الاستبيان خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- جدول رقم (03): يوضح توزيع حسب متغير الجنس..... 25
- جدول رقم (04) توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة..... 26
- جدول رقم (05) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي 27
- جدول رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة 28
- جدول رقم (07) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية 29
- جدول (08) يوضح ارتباط فقرات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور 30
- جدول (09) يوضح ارتباط فقرات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور 30
- و-خصائص حسب ارتباط فقرات المحور الاول: 31
- جدول (10) يوضح ارتباط فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور 31
- ز-خصائص حسب ارتباط فقرات المحور الاول:..... 31
- جدول (11) يوضح ارتباط فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور 31
- جدول رقم (12) يوضح معاملات الثبات بطريقة الفاكرونباخ 32

فهرس الأشكال

- الشكل 01: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس..... 26
- الشكل 02: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الخدمة 27
- الشكل 03: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الخدمة 28
- الشكل 04: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة..... 29
- الشكل 05: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية 29

المقدمة

1-توطئة

تلعب المنظمات دورًا حيويًا ومهمًا في الحياة الاجتماعية، إذ لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في المجتمعات الحديثة. لذا، أصبح يُطلق على هذه المجتمعات تسمية "المجتمع التنظيمي"، حيث تحيط التنظيمات بالإنسان، مكونة أدوات حيوية يتفاعل فيها مختلف الأفراد. وتقوم كل منظمة على مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تغذي بعضها البعض وتكملها تحت إدارة رشيدة. هذه الإدارة تعتمد على أسس ومرتكزات تعد جزءًا لا يتجزأ من قوام التنظيم. من بين هذه المرتكزات تأتي القيادة، التي تعد وظيفة أساسية من وظائف الإدارة. تتمثل القيادة في كيفية إدارة وتسيير الأفراد المختلفين في توجهاتهم، وكيفية جعلهم يتعاونون معًا في نشاط موحد يحقق أهداف المنظمة. تُعتبر القيادة مفتاح الإدارة الرشيدة، حيث تقوم على عملية ديناميكية تشمل التخطيط، التنسيق، التنظيم، التوجيه، والرقابة، مع التركيز الأساسي على الفرد، الذي يعد المحرك الرئيسي لهذه العملية. ونظرًا لأن القيادة أهم وظيفة في الإدارة بإعتبارها ظاهرة إجتماعية عرفتها المجتمعات الإنسانية عبر مراحل تطورها، لذا يكون لها تأثير كبير على من تمارس عليهم دور القيادة والتوجيه، كما لها طرق تنظمها وتوزع أدوارها على الأفراد التابعين لمجال تسييرها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها.

2-الإشكالية

أدى الانتشار الواسع للمنظمات إلى إحداث تحولات على مستوى المجتمع الإنساني بحيث أصبح الأفراد والجماعات ينتظمون في وحدات انتظاما مقصودا، وأما التطور الكبير الذي عرفته المنظمات وظهور العديد من المقاربات التي حاولت تنظيم وعقلنة أساليب العمل والإهتمام بتحليل طبيعة ووظيفة الإدارة داخل المؤسسات، وبهذا الإعتبار فموضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ويقع على القيادات الإدارية نجاح أو فشل هذه المؤسسة، لذلك تحتاج المؤسسة إلى قيادة تتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة التي تعتمد على مبدأ المشاركة تعتمد على روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار واحترام الحوار والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات ومشاركة السلطة مع الجماعة من خلال آلية تفويض السلطة والتي تبنى على أساس توفر المعلومات وسهولة انسيابها ووضوح عمليات الاتصال بكل أنواعها المختلفة، والتي بدورها تسهل وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى فهم أدوار العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات، ونظرًا لأن المورد البشري أحد مقومات المنظمة وهو ركيزة أساسية في تحقيق النجاح ونمو المنظمة، وخاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل لذا واجب الأخذ بمنهجية فرق العمل.

فمما لا شك فيه أن إدارة فرق العمل عملية ديناميكية فعالة، تقوم على أساس عملية المشاركة الإدارية، ومن خلال اتخاذ القرار الجماعي القائم على تفويض قدر كبير من السلطة، مع حرية التصرف والتشجيع على المشاركة، لأن هذا ما تطمح إليه كل المؤسسات والمنظمات، ومن بين هذه المؤسسات نجد مثلاً المؤسسات الإستشفائية، التي تعمل بأسلوب فرق العمل لتسهيل الخدمة وتواصل العمل دون انقطاع، وعلى هذا تكون الخدمة مقسمة بين فرق مناوبة على العمل من أجل حسن سير العمل تحت إشراف قائد يكون بمثابة الموجه والمشرف، ولأن المؤسسات الإستشفائية تقوم على واقع التعاون في العمل على شكل فرق متناوبة ضمن مصالح متباينة المهام تسهل على خدمة الصالح العام، وهنا تبرز أهمية ودور القيادة الإدارية في عملية التنسيق بين مختلف المتطلبات الإدارية ضامنة حداً أدنى من التوازن والتكامل بينها لتحقيق أداء أحسن للمنظمة .

وفي إطار موضوعنا هذا سنحاول التعرف على أهمية ودور القيادة الإدارية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال مجريات البحث ، وعليه نطرح الإشكال التالي :

كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر

الجيلاني بالوادي ؟

ويتفرع عن هذا الإشكال التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يلعب تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل دوراً في حسن إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

- هل يساهم إشراك أعضاء فرق العمل في عملية صنع القرارات في حسن إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

- هل تساهم فاعلية إتصال القيادة الإدارية بفرق العمل في تحقيق التكامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

3- الفرضيات

الفرضية العامة :

تساهم القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني

بالوادي.

الفرضيات الجزئية :

- يلعب تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل دوراً في حسن إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- يساهم إشراك أعضاء فرق العمل في عملية صنع القرارات في حسن إدارتها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- تساهم فاعلية إتصال القيادة الإدارية بفرق العمل في تحقيق التكامل الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

4-أسباب اختيار الموضوع

❖ أسباب ذاتية

- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع بحكم تخصصنا في علم إجتماع التنظيم والعمل.
- الرغبة في فهم أفضل لمهارات القيادة وكيفية تطويرها لتحقيق النجاح في العمل الجماعي.
- الشغف بمجال التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، مما يجعل دراسة القيادة الإدارية في فرق العمل مجالاً مثيراً للاهتمام.

❖ أسباب موضوعية

- التعرف على مستوى إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- دراسة الأساليب المعتمدة في إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- دراسة دور فرق العمل في تحسين بيئة العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون والمشاركة الفعالة لهذه الفرق.

5-أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل إدارة فرق العمل.
- كما تهدف لتوضيح كيفية تسيير فرق العمل من خلال إتباع الأساليب القيادية الفعالة.
- وأيضاً التأكد من بعض تطبيقات القيادة الإدارية وأبعادها كتفويض الصلاحيات والمشاركة في صناعة القرارات وفاعلية الإتصال التنظيمي، بإفترض أن لها دور في تحقيق إدارة جيدة لفرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

- وأيضاً تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وكذا إدارة فرق العمل وما لهما من أهمية في الرفع من مستويات الأداء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

6-أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة ضمن دراسة التنظيمات ، وخاصة إذا أدركنا المكانة التي تحتلها القيادة الإدارية في تسيير دواليب المؤسسات التي تقودها، وأيضاً للعلاقة البارزة بين القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل ، هذه العلاقة التي يمكن أن يكون لها دور كبير في تحسين عمل وأداء العاملين بهذه المؤسسة، ولذا كانت هذه الدراسة تركز على النظر في الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي في تحسين إدارة وأداء فرق عمل المرضين بها، بحكم أن عملية التمريض هي من أبرز الخدمات التي يمكن تقديمها كحاجة ملحة تجاه المجتمع .

7-حدود البحث

الحدود المكانية:

تمثلت في المؤسسة العمومي الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، أين سيتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات داخل هذه المؤسسة.

الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من ممرضين مستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي، برتبهم الثلاث ممرضين مؤهلين وممرضين وأعاون تمريض .

الحدود الزمنية:

- أمتدت الدراسة عبر السنة الجامعية، إلى غاية إنطلاقنا في الدراسة الميدانية، حيث أنطلقنا فيها خلال الفترة الممتدة من 5 ماي 2024 إلى غاية 4 جوان 2024، وتشمل مراحل مختلفة:
- المرحلة الأولى: زيارة استطلاعية في 5 ماي 2024 للتعرف على التعداد من المفردات المخصصة بالدراسة وعلى هيكل المؤسسة وأقسامها، حيث تم إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين بغرض جمع بعض الوثائق ذات الصلة بالموضوع.
- المرحلة الثانية: تم فيها توزيع الاستبيان والذي كان في 06 ماي 2024، وتم إسترجاع الإستمارات في اليوم الموالي.

8- منهج البحث:

إن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة تفرض على الباحث تبني منهج معين دون غيره تبعاً لأهدافه التي يسعى لتحقيقها من هذه الدراسة. ويُعتبر منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث لوصف وتفسير الظاهرة المدروسة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها واستنتاج النتائج وتطبيقها. تتطلب طبيعة الموضوع اعتماد منهج معين يساعد الباحث في فهم وتحليل المشكلة والإجابة عن التساؤلات المطروحة.

ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين متغير القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء فرق العمل بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي، فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة، بحكم أنه يمكننا من التعرف على وجود العلاقة أو عدمها بين متغيرات الدراسة ومؤشراتها، مع تحليل المعطيات والبيانات واستخلاص النتائج للظاهرة محل الدراسة.

9- هيكلية البحث :

لضمان احتواء البحث على جميع جوانب الموضوع ولتأكيد صحة الفرضيات المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين. في الفصل الأول، تم استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالقيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء فرق العمل بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث أول مبحث تم تخصيصه لتقديم الأسس النظرية للموضوع وتوضيح المفاهيم ذات الصلة، بينما تناول المبحث الثاني عن العلاقة بين المتغيرين. أما المبحث الثالث فتمثل في تقييم الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية لتحديد التشابهات والاختلافات، وتوضيح المقاربة النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فكلن يركز على تطبيق الجوانب النظرية على مستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث قدم المبحث الأول تعريفاً لمجتمع البحث وشرحاً لأدوات الدراسة المستخدمة مثل المقابلات والاستبيانات. أما المبحث الثاني، فقد تم فيه تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، ومن ثم التحقق من صدق فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالقيادة الإدارية ودورها في تحسين إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني مع كل الأبعاد المرتبطة بهما، وكذلك تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات، وقد تم التطرق في هذا الفصل كذلك إلى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بطرح متغيرات الدراسة من وجهة نظر باحثين آخرين والتي تعتبر كموجه لهذه الدراسة، كما شمل هذا الفصل على إبراز المقاربة النظرية والتي نعتبرها بمثابة ركيزة علمية ونظرية التي يتم بناء الفرضيات وتحليل النتائج على ضوءها .

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

يسهم وجود مفاهيم سوسيو تنظيمية حديثة في تمكين المؤسسات من التعامل مع التحديات الجديدة بفعالية. يُعتبر مفهوم القيادة الإدارية أحدث هذه المفاهيم، حيث يشمل مفهوم القيادة العديد من الجوانب المتنوعة، مما يجعل مفهوم القيادة تحديًا معقدًا يتطلب فهمًا عميقًا، فهو لا يمكن اعتباره مفهومًا موحدًا بل هو مجموعة من المفاهيم المترابطة وكذلك الأمر بالنسبة لمفهوم فرق العمل يمكننا استعراض بعض التعاريف المقترحة للقيادة الإدارية و فرق العمل لتوضيح ذلك.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

1- مفهوم القيادة :

لغويًا: يعرفها ابن منظور، في لسان العرب القيادة من قاد، يقود، قود، والقود في اللغة نقيض السوق ، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (ابن منظور ، 2011، ص 315) ، فالقيادة والمقادة والتقواد والإقتياد، ورجل قائد من قود وقواد وقادة، أقاده خيلا أعطاه ليقودها (الفيروز آبادي 2005، ص 313) ، عليه فالقائد مكانه في المقدمة.

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني فنجد كلمة القيادة مشتقة من الفعل اليوناني Archein ، بمعنى يبدأ، أو يقود، أو يحكم و يتفق مع الفعل اللاتيني Ager ومعناها يحرك أو يقود (كنعان ، 2009 ، ص 86) .
وفي تعريف آخر : فالقيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس ، نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم ، وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم إضافة إلى ذلك هناك من يراها على أنها : ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة ، أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتعني إحتلال المكانة العليا في أي تنظيم (الصالح، 1999، ص 307) .

واستنادًا إلى التعاريف السابقة، نلاحظ أن القيادة تتمثل في القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. تتميز القيادة بكونها عملية ديناميكية تركز على التفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق نتائج محددة.

ويرى كل من همفل Hemphill وكونس Coons أن القيادة هي سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك بينهم، كما تطرق جاكوب Jacobs إلى أن القيادة بإعتبارها : تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم معلومة بطريقة يقنع بها الآخرين (قوراية ، 2007 ، ص 27) .

التعاريف السابقة أجمعت على أن القيادة تتمثل في سلوك تأثيري وعملية تفاعلية بين الأفراد، تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة. هذا التفسير يبرز الدور الحيوي للقيادة في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل الجماعي المنسجم لتحقيق النتائج المرجوة.

المفهوم الإجرائي: القيادة هي القدرة على التأثير والتوجيه للسلوك البشري وإدارته، بهدف تحقيق أهداف مشتركة بطريقة تضمن الطاعة، الثقة، الاحترام، والتعاون. إضافة إلى ذلك، يُعرف القائد كممارس للتأثير والسلطة داخل علاقة معينة أو جماعة، مما يعني احتلال المكانة العليا في التنظيم.

2- مفهوم القيادة الإدارية :

يشار إلى أن القيادة الإدارية ، على أنها ، النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ ، و إصدار القرار و الإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة ، عن طريق التأثير و الإستمالة ، لتحقيق الأهداف (الغامدي ، 2015 ، ص 459) ، فالقيادة الإدارية، بهذا المعنى، تتم من خلال استخدام السلطة الرسمية للتأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يتطلب ذلك استمالة الفريق بطرق إدارية فعّالة، وبناء الثقة والتعاون من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

إضافة إلى ما سبق ، هناك من يرى أن القيادة الإدارية ، عملية التأثير في الآخرين و تحفيزهم ، و مخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف ، و في نفس السياق تعرف على أنها ، عمليات ، أو الإيحاء والإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما ، و إنجازا للمهام المطلوبة منهم (العامري، الغالي ، 2008 ، ص 30)

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لإتخاذ وإصدار القرارات، والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة والتأثير والإستمالة، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن ذلك مخاطبة قدرات الأفراد الكامنة، وتحفيزهم وإلهامهم للعمل بكفاءة وتعاون مشترك من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

المطلب الثاني : مفهوم فرق العمل :

لغويا : يعرف ابن منظور في لسان العرب ، الفريق : الطائفة من الناس (ابن منظور ، 2001 ، ص 300) ، و يعرفه قاموس المعاني على أنه طائفة من الناس منظمة للعمل معا .

كما يقصد بها ، مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم، لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة ، و غرض واحد (طيب و العتيبي ، 2016، ص 395) .

و يعرفها هولب، بأنه مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة ، ضمن مجال عمل محدد أما Gordon فيعرفها بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة ،

أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها و في نفس السياق تعرف أيضا ، على أنها مجموعة من الأفراد ، يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام ، و المشاركة في المستويات لتحقيق النتائج ، و الذين يكونون وحدة إجتماعية فعالة ضمن نظام أكبر (موفق ، 2016 ، ص 275)، و لذلك فإن فرق العمل مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة ، و تمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق، (حاوي ، 2009 ، ص 16).

و هناك من يراها على أنها ، وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل ، أو هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم (الغامدي ، 2015 ، ص 460) .
التعريف الإجرائي لفرق العمل : نقصد بفرق العمل في هذه الدراسة تلك المجموعات من الأفراد ذوي التخصصات المهنية المتمثل في مهنة التمريض، وهم يعملون سويًا بشكل تعاوني ومتكامل داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني، وهي تسعى لتحقيق أهداف مشتركة محددة خلال فترة زمنية معينة وهو تقديم خدمة التمريض للمرضى المقيمين بالمستشفى أو بغرض العلاج العادي.

المبحث الثاني : العلاقة بين القيادة الإدارية و فرق العمل

القيادة الإدارية و فرق العمل تشكلان جزءاً أساسياً من البنية التنظيمية لأي مؤسسة، وتعاونان بشكل وثيق لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة ومنسقة. العلاقة بين القيادة الإدارية و فرق العمل تتمحور حول القدرة على التأثير والتوجيه لتحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

القيادة الإدارية هي العملية التي يستخدم فيها القائد السلطة والتأثير لتوجيه وإشراف فريق العمل نحو تحقيق أهداف محددة. القائد الإداري يتولى دوراً رئيسياً في تحفيز وتوجيه أعضاء الفريق للعمل بشكل متكامل ومتناغم لتحقيق الأهداف المؤسسية. من جانبه، فريق العمل يتألف من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المختلفة الذين يعملون سويًا لإنجاز المهام والمشاريع المختلفة.

عندما يتمتع القائد الإداري بمهارات القيادة الفعالة، يكون قادراً على تعزيز الروح الجماعية داخل الفريق، وتحفيز أعضائه على بذل الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة. القيادة الإدارية تشجع على التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق، وتضمن أن كل فرد يعمل بمسؤولية ويساهم بفعالية في تحقيق النتائج. من ناحية أخرى، يعمل فريق العمل تحت إشراف القائد الإداري لضمان أن الأهداف المنظورة تنجز بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد. القائد الإداري يساعد في توجيه جهود الفريق، وتنسيق المهام، وتسهيل الاتصالات الفعالة داخل الفريق وخارجه. كما يعمل على إزالة العقبات التي قد تعترض سبيل تحقيق الأهداف ويسهم في حل المشكلات التي تعترض تقدم العمل.

إن القيادة الإدارية تعزز من قدرة فرق العمل على تحقيق الأداء الفائق والنجاح في مهامها. توفر القيادة الإدارية الاتجاه والدعم اللازمين للفرق، بينما يساهم فريق العمل بالمهارات والخبرات المختلفة في تحقيق الأهداف المنظورة. هذه العلاقة البناءة بين القيادة الإدارية وفرق العمل تعزز من كفاءة وفعالية العمل التنظيمي، وتساهم في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولاً: الدراسات السابقة

❖ الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الإدارية :

الدراسة الأولى :

هبال عبد المالك ، 2015/2016 ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل . م . د) في جامعات من الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، منشورة ، في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف تمحورت هذه الدراسة حول الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية في محاولة لإنجاح التغيير التنظيمي ، و المتمثل في تحقيق أهداف نظام (ل) . م . د) ، في ظل الإصلاحات التي عرفتها منظومة التعليم العالي ، مع تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية ، لذا جاءت إشكالية الدراسة تدور حول : تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي ، متمثلاً في تحقيق أهداف نظام (ل . م . د) ، كما تمحورت الأسئلة الفرعية كالاتي :

1- ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ؟ -2- هل هناك فروق لممارسة للقادة الإداريين في الجامعات لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ؟

3- مامدى تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل . م . د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعة الجزائرية ؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القادة الإداريين فيما يخص تحقيق أهداف نظام (ل.م.د)؟

5- هل هناك علاقة بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي و نجاح نظام (ل.م.د)؟

فرضيات الدراسة :

1- ممارسة القادة الإداريين في الجامعة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط

2- هناك فروق لممارسة القادة في الجامعة لدورهم : كقادة للتغيير التنظيمي

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقيق أهداف نظام

(ل.م.د)

4- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعة لدورهم كقيادة للتغيير التنظيمي و نجاح (ل . م . د) .

المنهج: إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، من خلال جمع المعلومات و تبويبها و تحليلها ، فيحين المنهج المقارن ، كان لمقارنة النظام مع نظام (ل.م.د) . أما عن عينة الدراسة ، تم إستخدام نوعين من العينة ، الهادفة والحصلية، وتضمنت تسع جامعات من الشرق، وتم إستبعاد جامعة بسكرة وسطيف بسبب العدد القليل المسترجع للإستمارات، وتم إعتماد 264 فردا من العينة (الإداريين) .

أما عن أدوات جمع البيانات: تم إستعمال أداتي الإستمارة و المقابلة ، وهذه الأخيرة كانت . مع مدراء الجامعات ونوابهم ، وتخللتها الملاحظة للممارسات الإدارية في جميع المستويات الإدارية ، لتأخذ في عملية التبويب إستخدام الأسلوب الإحصائي spss

نتائج الدراسة :

- 1- المتعلقة بممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي، بحيث كانت مرتكزة على الأدوار التقليدية، مع الأسلوب التسلطي.
- 2- المتعلقة بالفروق في الإجابات حول درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي، لأن المنصب الإداري لا يقوم على معايير الكفاءة المهنية وغياب السمات القيادية ومهارات قيادة التغيير .
- 3 - المتعلقة بنسبة تحقيقي أهداف نظام (ل.م.د)، ولأن النظام ركز على تكوين الطالب وأهمل تكوين الأستاذ وإتباع النظام القديم .
- 4- نسبة تحقيق أهداف نظام (ل.م.د)، بحيث كان دون المتوسط. 5- أثر ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي، على تحقيق أهداف نجاح (ل.م.د)، هي أن الزيادة في ممارسة أدوار قيادة التغيير يؤثر على تحقيق الأهداف.

الدراسة الثانية :

نور الدين بوراس، 2013/2014 ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تناولت هذه الدراسة هذه الدراسة ، القادة الإدارية من خلال دورها كوظيفة إدارية ، و محاولة إيجاد الطرق التي تؤدي البصياغة ثقافة خاصة ، بحيث تفصل على تنمية وتطوير المؤسسة ، و إنطلقت من إشكالية : ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ .

تخللتها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟
- 2- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟ .
- 3- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الإتصال داخل التنظيم ؟ .

الإطار المنهجي : استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، مع إختيار العينة الطبقية ،

أخذت نسبة 10.72 % بما يعادل 100 عامل موزعين بين الإطارات العليا ، إطارات التوجيه

أعوان التحكم ، و أعوان التنفيذ. أما عن أدوات جمع البيانات، إعتمدت على الإستمارة ضمت 40 الملاحظة سؤالاً موزعة على أربعة محاور تبعثها المقابلة، والتي وجهت أسئلتها للمشرفين من خلال مشاهدة سلوك الأفراد وردود أفعالهم .

نتائج الدراسة : جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

1- أن أسلوب القيادة القائم على معاملة العاملين والإحترام والثقة سوف يساهم في الإنضباط والإنصياع للسلم الإداري .

2- إن القيادة الحكيمة المبنية على العلاقة الحسنة ووضع أرضية ملائمة لخلق ثقافة تنظيمية تساهم في الولاء وتنمية ثقافة العامل داخل التنظيم.

3- إن القيادة الناجحة هي التي تساهم في خلق مناخ إداري يساهم في تحقيق التقارب، ويساهم في العملية الإتصالية التي تؤدي بدورها إلى تنمية الثقافة التنظيمية لديهم .

❖ الدراسات المتعلقة بمتغير فرق العمل :

الدراسة الأولى :

يوسف علي عيسى أبو جربوع ، 2014 واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية - مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة الإدارية ، بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى . هدفت الدراسة إلي دراسة واقع بناء فرق العمل

المهيكل في صورة هيئات تشاورية بين الوزارات ، وإنطلاقاً من هذا كان الإشكال التالي : ما واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في

وزارة الإقتصاد الوطني؟. و تفرعت عنها الأسئلة الفرعية و التي تمحورت كآآتي :

- 1- ما دور العنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني؟
 - 2- ما دور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني؟ .
 - 3- ما دور سلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني؟
 - 4- ما دور البيئة الإجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني؟
 - 5- ما دور البيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني؟
 - 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة (0,05) (as بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري؟ .
- فرضيات الدراسة :

الفرض الرئيسي : لا يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .

الفرضيات الفرعية :

- 1- لا يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .
- 2- لا يوجد دور في نمط قيادة الفريق في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .
- 3- لا يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .
- 4- لا يوجد دور للبيئة الإجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .
- 5- لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إستجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري .

الإطار المنهجي: تم إسقاط الدراسة على خمس محافظات في غزة ، والذي إستخلص من مجتمع الدراسة بحيث بلغ 237 موظفا في وزارة الاقتصاد الوطني وطبقت عليهم العينة الطبقية المسحية الشاملة ، لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى الفئة الثانية الفئة الثالثة للموظفين (الإدارة العليا والوسطى) ، وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبخصوص أدوات جلب المعلومات والبيانات تم الإستعانة بأداة الإستبيان، والذي قسم إلى خمس محاور موزعة عليها 51 سؤالا ، أضف إلى إستعمال الأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي spss

نتائج الدراسة :

- 1- يوجد دور لفرق العمل، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني
- 2- يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني 3- يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني
- 4- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل ، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.
- 5- يوجد دور للبيئة الإجتماعية لفرق العمل ، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.
- 6- يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل ، في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني لعدم إستخدام متغير المكافأة ، و التحفيز ، و التشجيع من الإدارة العليا.
- 7- يمتلك أعضاء فرق العمل في وزارة الإقتصاد الوطني عناصر الإبداع الإداري .
- 8- لا تتم عملية ترقية أعضاء فريق العمل على أساس الكفاءة ، و الإبداع بالشكل المطلوب .

الدراسة الثانية:

أحمد صالح إبراهيم حميد 2016 ، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين الأداء و إتخاذ القرارات بوزارة الداخلية و الأمن - الشق المدني - رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى غزة . هدفت الدراسة التعرف على أسلوب فرق العمل ، الذي يعتبر من الأساليب التي تكون كتلية لإحتياجات معينة ، و علاجا في نفس الوقت للأسلوب الهرمي التقليدي ، و خاصة في وجود هدر للموارد ، و الصراع ، و عدم وضوح المهام و العلاقات لذلك إنبت الإشكالية : ما مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء ، و إتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدني - ؟ . و تفرع عنها الأسئلة التالية : .

- 1- ما مدى إهتمام الإدارة العليا لإستخدام أسلوب إدارة فرق العمل ؟ .
- 2- ما مدى ممارسة أسلوب فرق العمل في الوزارة من وجهة نظر العاملين ؟.
- 3- هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة ؟ .
- 4- هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل على عملية إتخاذ القرارات بالوزارة ؟ .
- 5- هل توجد فروق في إستجابات الأفراد العينة تجاه دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل ، في تحسين مستوى الأداء ، و إتخاذ القرارات تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ، الكادر المهني) ؟ .

فرضيات الدراسة :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء .
 - 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية إتخاذ القرارات .
 - 4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات إستجابة الباحثين حول ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوى الأداء ، إتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية
- الإطار المنهجي :** إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم مسح شامل للعينة المتكونة من 220 فرد ، بإتخاذ الإستبيان كأداة لقياس إستجابات الباحثين ، بحيث تضمنت 51 سؤالاً موزعة على أربعة محاور ، أضيف إلى ذلك إستعمال الأساليب الإحصائية بطريقة . spss

نتائج الدراسة :

- 1- إهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل متوسط ، لعدم مشاركة ، و منح الصلاحيات لفرق العمل من خلال عملية إتخاذ القرارات .
- 2- ضعف ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة راجع إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي ضمن فريق واحد
- 3- ضعف مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة ، راجع إلى عدم وضوح المهام ، و ضعف الإشراف ، وعدم تطوير الدورات التدريبية .
- 4- عملية إتخاذ القرارات بالوزارة ضعيفة لعدم تحديد المشكلة والإستعانة بخبراء ، وعدم إختيار البديل المناسب ، يؤدي إلى ضعف متابعة القرارات، إلى جانب عدم مراعاة البيئة الداخلية والخارجية في عملية إتخاذ القرارات .

❖ أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة

1- أوجه الاستفادة

- استفدنا من الدراسات السابقة في توضيح الإطار المنهجي الملائم لدراستنا، مما ساعدنا في توجيه البحث وتحديد الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها.
- ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد وتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة، مما أسهم في تحديد المتغيرات والعلاقات بينها بدقة.
- اعتمدنا على الدراسات السابقة لاختيار المنهج المناسب لدراستنا، وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح لنا تحليل ووصف الظواهر بشكل منهجي وعلمي.
- استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد بعض أبعاد القيادة الإدارية، مثل تفويض فريق العمل في أداء بعض الصلاحيات، وإشراكه في صناعة القرارات، والتواصل معه وتبادل المعلومات فيما بين أعضائه والقيادة الإدارية، مما ساعدنا في توجيه البحث لاستكشاف تأثير هذه الأبعاد على إدارة فرق العمل.

2- أوجه الاختلاف

- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمن، حيث أُجريت الدراسات السابقة بين عامي 2014 و2016، بينما تجرى دراستنا الحالية في عام 2024.
- يختلف موضوع دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. كذلك، تختلف نوعية العينة المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى نوع الأداة المستخدمة، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على أدوات مثل المقابلات، الملاحظة، والاستبيانات، بينما اعتمدت دراستنا الحالية على أداة الاستبيان بشكل رئيسي.

ثانيا: المقاربة النظرية

يمكن اعتبار المقاربة النظرية كمدخل يعمل على توجيه دراساتنا وأبحاثنا، إذ يعد الوسيلة التي تُمكن الباحث من التحكم في مصطلحاته ومفاهيمه ومبادئه. وباعتبار أن دراستنا تتعلق بموضوع القيادة ودورها في تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة، لذا كان اعتمادنا على النظرية البنائية الوظيفية من منظور عالم الاجتماع "تالكوت بارسونز" كمدخل رئيسي لها وبخاصة تفسيراته حول النسق ودوره في تحقيق التكامل والتوازن التنظيمي في المؤسسة، حيث انطلق من خلال رؤيته في تحليل الأنساق الاجتماعية، هذه الرؤية التي انطلق منها تالكوت بارسونز من خلال إعتقاده أن النسق يتألف من مجموعة من الفاعلين تتشكل بينهم علاقات تفاعل في سياق بيئي يسعى لتحقيق أقصى قدر من الإشباع.

وقد قام بارسونز ضمن هذه الرؤية بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة بين الأنساق الفرعية والنسق الأكبر، ليتلاءم مع الموقف التنظيمي ومتطلبات البيئة، لكل نسق كينونة خاصة به، ويبدأ التحليل الوظيفي بدراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية والنسق العام، وتكامل النسق مع الأنساق الأخرى. لتحقيق ذلك، رأى بارسونز أن التكامل والتوازن هما من أهم متطلبات النسق. وقد قدم بارسونز التوازن من منظور ديناميكي، حيث لكل نسق مشكلاته الخاصة واتجاهاته نحو التكامل والتوازن، يعتبر تحقيق الإشباع الكامل من الحاجات أمراً صعباً، لذا فمن المتوقع أن تظهر توترات تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. بالمقابل، يسعى النسق الأكبر لتطوير قيم أساسية لمواجهة تلك المشكلات، ويلتزم بالحصول على وسائل تحقق التوازن والتكامل بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزي للقيم، مما يقلل من حدة الصراعات والتوترات، لتحقيق ذلك، يجب مراعاة المتطلبات الوظيفية للنسق، والتي تنطلق من أربعة متطلبات أساسية: التكامل، والكمون، والمواءمة، وإنجاز الهدف.

1. التكامل: يتحقق من خلال التكامل بين العلاقات، أي بين الأنساق الفرعية والنسق الأكبر.
2. الكمون أو المحافظة على النمط واحتواء التوترات: ويتحقق من خلال مدى تطابق وانسجام الأدوار التي يؤديها التنظيم، سواء كانت داخلية أو خارجية، ويرتبط هذا المطلب بالبيئة الداخلية.
3. التكيف أو المواءمة: مطلب أساسي يتحقق من خلال تدبير الموارد البشرية والمالية والتنظيمية، مع مهارات متنوعة تعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التفاعل بين التنظيم والبيئة الخارجية.
4. تحقيق الأهداف: يشمل التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويتطلب الأدوات والكيفيات التي يدير بها التنظيم موارده لتحقيق أهدافه. يتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها، ويرتبط هذا المطلب بالبيئة الخارجية.

وضمن هذه الرؤية والتحليل البارسونزي، سنحاول الإنطلاق في دراستنا هذه لفهم العلاقات بين متغير القيادة الإدارية ودورها في إدارة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، والتعرف عن قرب على مستويات إدارة فرق العمل ودراسة الأساليب المعتمدة في إدارة هذه الفرق ودورها في تحسين بيئة العمل بهذه المؤسسة .

الفصل الثاني
الدارسات التطبيقية

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجزء الأول إلى مختلف الجوانب النظرية، والتي تم فيها التعرف على متغيرات الدراسة، سيتم التطرق إلى الجزء الثاني والمتمثل في الجانب الميداني، والذي يضم في فصله الأول أهم الخطوات المنهجية وطريقة العمل التي اتبعت في إعداد أدوات البحث، واختيار العينة وجمع المعلومات وتحديد الوسائل الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات والمعطيات والنتائج، وغير ذلك من الإجراءات العملية الضرورية لإنجاز الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

أولاً : الطريقة

1-مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي تشكل هذا المجتمع والتي يسعى الباحث بطبيعة الحال أن يعمم عليها نتائج دراسته، وتحدد عناصر هذه الدراسة بمرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. وعند القيام بدراستنا الإستطلاعية لمحافظة وجدنا أن العدد الإجمالي للمرضين بجميع أصنافهم بيم ممرض مؤهل وممرض وعون ممرض بحدود 355 ممرض، موزعين على جميع الهياكل والأقسام الصحية التابعة لهذا المستشفى. أما بخصوص عينة الدراسة والتي تعرف بأنها مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه (حسين، 2006، 293). ونظراً للتعداد الكبير لمرضي هذا المستشفى والذي لا تسمح لنا إمكاناتنا من دراسته بالكامل فإننا نحن مجموعة البحث قمنا بإختيار العينة العرضية التي وجدناها الأنسب في دراستنا هذه، وبما أن حجم المجتمع كبير، فإننا قدرنا بالإتفاق مع السيد المشرف على نسبة 15% من المجتمع الكلي المخصوص بالدراسة، إذ أفرزت هذه العملية ما مقداره 53 مفردة من ممرضي هذا المستشفى، وبعد أن تم توزيع الإستمارات على مفردات العينة، قمنا في اليوم الموالي من جمع الإستمارات الموزعة، إلا أنه تم إسترجاع 41 إستمارة فقط، سبعة إستمارات لم تستوفي شروط ملاءم الإستمارة فتم إلغاؤها، أما الخمسة المتبقية لم تتمكن من إستعادتها.

2-تحديد متغيرات وطرق قياسها :

يساهم تحديد المتغيرات في ضبط مجريات الدراسة وتمكين الباحثين من الوصول إلى النتائج الصحيحة للبحث العلمي، ونحن في هذه الدراسة نسعى إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة فرق العمل، من خلال استخدام أساليب إحصائية تعتمد على البيانات الكمية التي يتم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات، حيث يمكن فهم الدور الذي يمكن أن تؤديها القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي على إدارة فرق العمل الخاصة بفئة الممرضين وتحديد العوامل التي تساهم في تحسين إدارتها بما يفيد جودة خدمة التمريض. وبطبيعة الحال يوجد هناك أنواع من المتغيرات في البحوث العلمية، لكن في دراستنا هذه أكتفينا بمتغيرين فقط، وهما كالتالي:

- المتغير المستقل: حيث يعرف المتغير المستقل بأنه "المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها (بوحوش، 2019، ص18). ويتمثل هذا المتغير ضمن دراستنا الحالية في القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: وهو "المتغير الذي يكون تابعا للمتغير المستقل، حيث أن المتغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيس على المتغير التابع" (بوحوش، 2019، ص19). وقد تمثل هذا المتغير في إدارة فرق العمل.

ثانيا : الأدوات

1-أداة جمع البيانات: تعتبر أدوات جمع البيانات عنصراً أساسياً في تفسير النقاط الغامضة واكتشاف الحلول والاستنتاجات المهمة للدراسة. وطبعاً تتأثر جودة المعلومات بمدى دقة اختيار الأداة المناسبة لموضوع البحث وللمعلومات المطلوبة، بما يخدم أهداف الدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدنا على إستمارة الإستبيان .

- الإستمارة : تعتبر من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. يتم صياغة أسئلتها بطريقة تساهم في الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل دقيق. وتعرف على أنها أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والإتجاهات(فاخر،1986، ص210).

- مراحل تصميم الإستمارة : احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 3 بدائل (نعم، لا، أحياناً)، وقد تم تقسيمها إلى أربع محاور وهي كالتالي:
المحور الأول : ويشتمل على بيانات عامة متعلقة بالخصائص الفردية لمجتمع الدراسة وهي الجنس والعمر وسنوات الخبرة وأشتمل على خمس أسئلة.

المحور الثاني : ويرتكز على بعد مساهمة تفويض الصلاحيات في تحسين إدارة فرق العمل، ويضم أسئلة 07 أسئلة.
المحور الثالث : ويرتكز على بعد مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل، ويضم 08 أسئلة.

المحور الرابع : ويرتكز على بعد مساهمة الإتصال الإداري في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل، ويضم 09 أسئلة
2-وصف الأداة:

من اجل تناول هذا الموضوع أعدنا استبياناً مكوناً من 31 بنداً موزعة على ثلاث محاور كما موضحة في الجدول التالي والتي تتمحور فيس مجملها حول دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل

عدد البنود	المحور
1.2.3.4.5	البيانات الأولية
06.07.08.09.10.11.12.13.14	مساهمة تفويض الصلاحيات في تحسين إدارة فرق العمل
15.16.17.18.19.20.21.22	مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل
23.24.25.26.27.28.29.30.31	مساهمة الاتصال الإداري في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل

-مفاتيح تصحيح الفقرات:

صيغت أسئلة الاستمارة بطريقة مغلقة ذات بدائل وهي: نعم، لا، أحياناً، وهذه الطريقة لإتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء رأيهم بحرية كما هو موضح في الجدول أدناه، وأعطيت الدرجات التالية:

لا	أحيانا	نعم	البديل
01	02	03	الدرجة

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وبرنامج الأكسل (Excel) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد فقط على الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وتساؤلات الدراسة وفي ما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

أولا/ فيما يخص الثبات والصدق:

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاستبيان.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتقدير صدق المقياس بطريقة الاتساق الداخلي.

ثانيا/ فيما يخص نتائج الدراسة:

- توزيع التكرارات .
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

أولا : النتائج

-عرض النتائج :

بعد عملية الفرز والتفريغ تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة ، وسنحاول من خلال هذا العنصر تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية

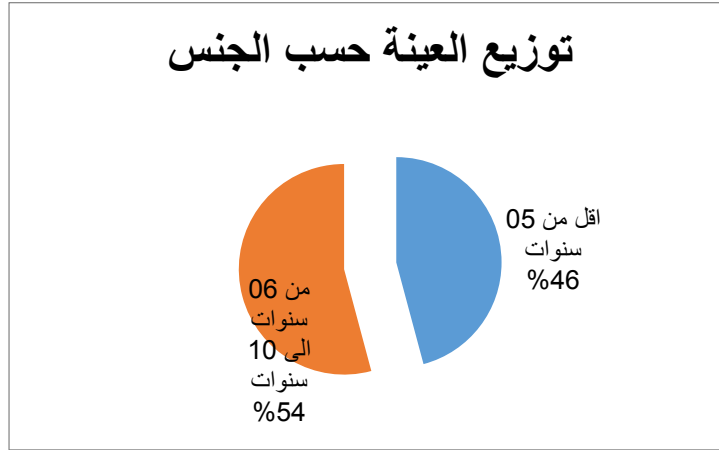
- الخصائص العامة للعينة

تتمثل في ما يلي :

أ-خصائص حسب متغير الجنس :

جدول رقم (01): يوضح توزيع حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
41.5%	17	ذكور
%58.5	24	إناث
%100	41	المجموع



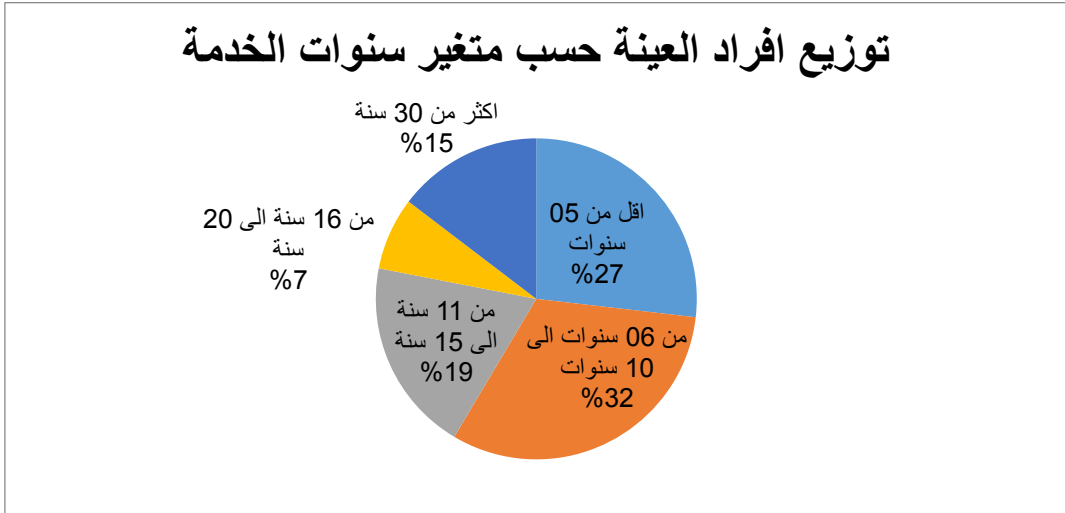
الشكل 01: النسبة المئوية توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس نلاحظ سيطرة العنصري النسوي على مجموعة الدراسة حيث بلغت 59% بمقابل 41% للذكور وهو ما يلاحظ واقعا في مؤسسات الاستشفائية التي اكتسحها العنصر النسوي أكثر من العنصر الرجالي وهذا رغبة النساء في المهن السهلة التي لا كون في جهد عضلي بصورة كبيرة.

ب- خصائص حسب متغير سنوات الخدمة :

جدول رقم (04) توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
من 20 سنة الى 25 سنة	09	22%
من 26 سنة الى 35 سنة	14	34.1%
من 36 سنة الى 45 سنة	07	17.1%
من 46 سنة الى 55 سنة	08	19.5%
من 56 سنة فما فوق	03	7.3%
المجموع	41	100%



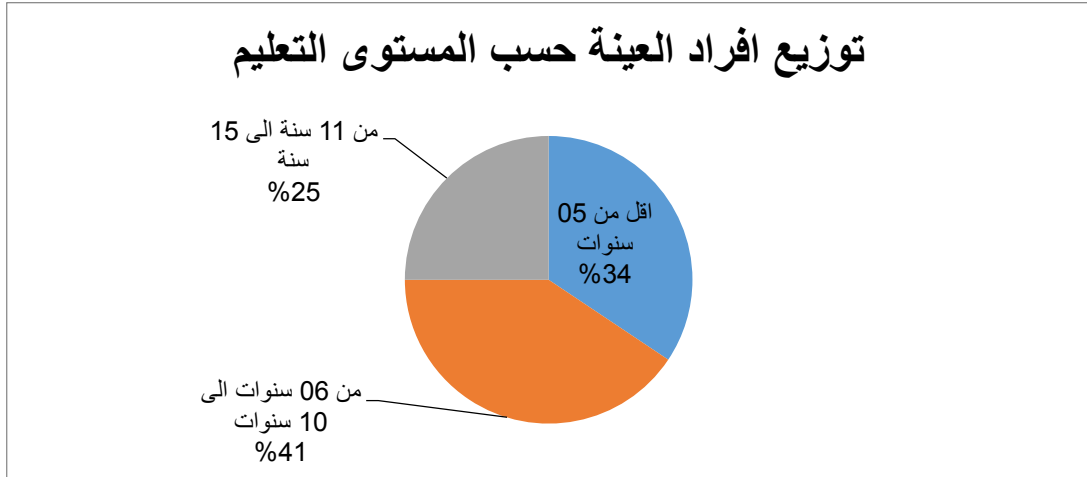
الشكل 02: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الخدمة

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان افراد العينة تتراوح سنوات الخدمة من 20 الى 25 سنة بتسع حالات نسبة 22%، واحتلت الفئة التي تراوحت من 26 سنة عمل الى 35 سنة عمل النسبة الاعلى التي بلغت 34.1% وهذا مؤشر على شبابية الفريق الذي تضحى روح النشاط والعطاء لدى المجموعة.

ج- خصائص حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
07.3%	03	متوسط
29.3%	12	ثانوي
63.4%	26	جامعي
100%	41	المجموع



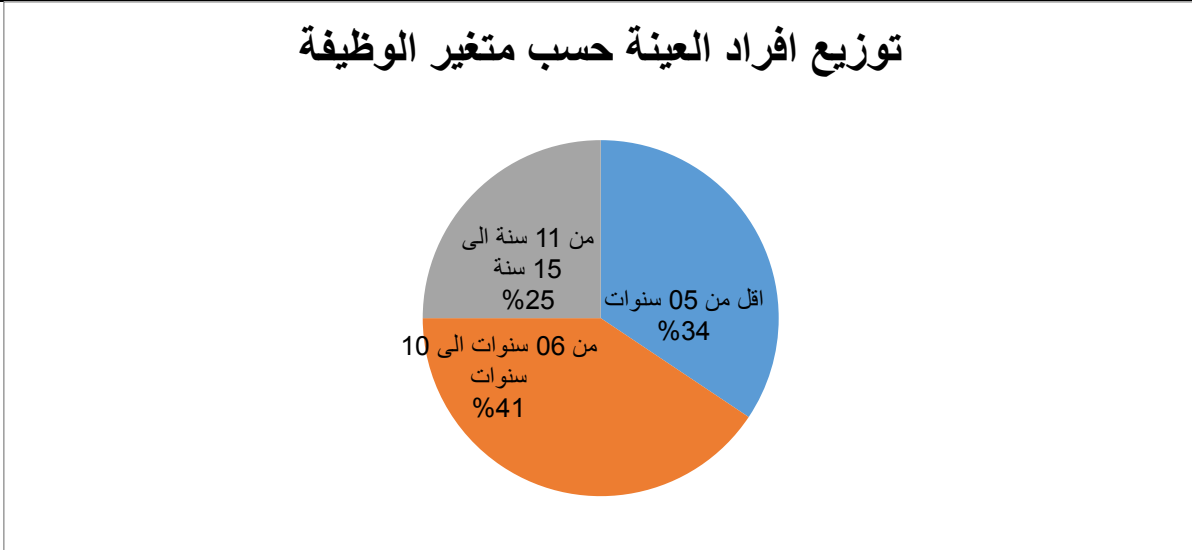
الشكل 03: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الخدمة

يلاحظ من خلال الجدول ان المستوى التعليمي هو المستوى الغالب على افراد العينة حيث بلغت نسبته 63.4% ويليه المستوى الثانوي بنسبة 29.3% وفي المرتبة الاخيرة المستوى الثانوي بنسبة 7.3% مما يعزز روح العمل في جو من النشاط والكفاءة.

ج- خصائص حسب الوظيفة :

جدول رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
اداري	10	24.4%
ممرض	21	52.2%
مهني	10	24.4%
المجموع	41	100%



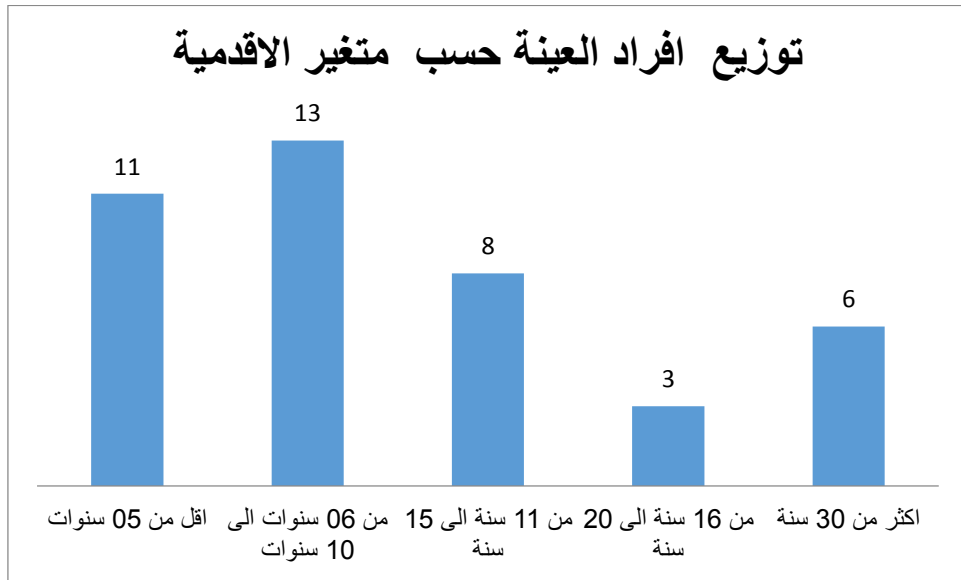
الشكل 04: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة

من خلال توزيع افراد العينة يظهر ان غالبية الافراد ممرضين وذلك بنسبة 52.2% وهي الفئة الغالبة وهذا طابع المؤسسة الاستشفائية الذي يغلب عليها مهنة التمريض، وتساوت فئة الإداريين مع المهنيين في النسبة حيث بلغت 24.2%.

د- خصائص حسب متغير الاقدمية :

جدول رقم(07) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	11	26.8 %
من 06 سنوات الى 10 سنوات	13	31.7 %
من 11 سنة الى 15 سنة	08	19.5 %
من 16 سنة الى 20 سنة	03	7.3 %
اكثر من 30 سنة	06	14.6 %
المجموع	41	100 %



الشكل 05: النسبة المئوية توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

من خلال قراءتنا للجدول يمكن القول ان غالبية افراد العينة تتراوح سنوات عملهم من 6 سنوات الى عشر سنوات. وذلك بنسبة 31.7% ويأتيها في الدرجة الثانية افراد الذين تتراوح سنوات عملهم اقل من 05 سنوات وذلك بنسبة 26.8%.

هـ- خصائص حسب ارتباط فقرات المحور الاول:

جدول (08) يوضح ارتباط فقرات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.78	0.05
02	0.82	0.05
03	0.72	0.05
04	0.65	0.01
05	0.63	0.01
06	0.68	0.01
07	0.72	0.05
08	0.74	0.05
09	0.73	0.05
الدرجة الكلية للمحور	0.76	0.05

تراوحت معاملات الارتباط بنود المحور الاول ما بين 0.63 و0.78 وهي معاملات الارتباط قوية.

جدول(09) يوضح ارتباط فقرات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.78	0.05
02	0.82	0.05
03	0.72	0.05
04	0.65	0.01
05	0.63	0.01
06	0.68	0.01
07	0.72	0.05
08	0.74	0.05
09	0.73	0.05
الدرجة الكلية للمحور	0.76	0.05

تراوحت معاملات الارتباط بنود المحور الاول ما بين 0.63 و0.78 وهي معاملات الارتباط قوية.

و- خصائص حسب ارتباط فقرات المحور الأول:

جدول (10) يوضح ارتباط فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	0.80	0.01
11	0.74	0.01
12	0.62	0.01
13	0.63	0.05
14	0.65	0.05
15	0.69	0.05
16	0.54	0.01
17	0.64	0.05
الدرجة الكلية للمحور	0.69	0.05

تراوحت معاملات الارتباط بنود المحور الثاني ما بين 0.54 الى 0.80 وهي معاملات قوية

ز- خصائص حسب ارتباط فقرات المحور الأول:

جدول (11) يوضح ارتباط فقرات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	0.069	0.05
19	0.63	0.01
20	0.65	0.01
21	0.68	0.01
22	0.67	0.05
23	0.64	0.05
24	0.74	0.01
25	0.79	0.05
26	0.78	0.05
الدرجة الكلية للمحور	0.71	0.01

نلاحظ من خلا الجداول المقدمة سلفا ان معاملات الصدق بلغت للمحور الاول 0.76 والمحور الثاني 0.69 والمحور الثالث 0.71، ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق، فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس صادق.

❖ الثبات:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (12) يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

عدد البنود	معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية	معامل الثبات وفق معادلة الفا
26	0.60	0.62

يتضح من الجدول رقم (12) الخاص بمعاملات الثبات للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة أن قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية كان يقدر ب(0.859) وتم إعادة حسابه وفق معادلة الفا فقد بلغ معامل الثبات (0.857) وهي قيمة مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بالقول أن المقياس ثابت. ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها واعتبار المقياس ثابت.

محك التصحيح:

وتتضمن الإستبانة إرشادات لكيفية الإجابة عن فقرات الإستبانة، مع الأخذ بالاعتبار أن فقرات الإستبانة الخاصة بقياس متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي التالي:

- طول الفئة = (أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة) ÷ عدد الفئات

- وبالتالي يكون طول الفئة (3 - 1) / 3 = 0.66

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الفئة	التقدير
الفئة الأولى: من 1 الى 1.66	ضعيف
الفئة الثانية: من 1.67 الى 2.33	متوسط
الفئة الثالثة: من 2.34 الى 3	مرتفع

ثانيا: مناقشة النتائج

1. عرض ومناقشة نتائج الفرض الأول: التي تقول أن تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق عمل

المرضين يلعب دورا في حسن إدارتها بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي.

ومن اجل تحليل هذا الفرض نستعرض نتائج بنود هذا المحور كما مبينة في الجدول التالي:

تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل								
التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			البنود	
				التكرار	لا	نعم		
				أحيانا			ت	ن
متوسط	09	0.84	1.80	19	11	11	ت	01
				46.3	26.8	26.8	ن	
متوسط	02	0.73	2.24	7	17	17	ت	02
				17.1	41.5	41.5	ن	
متوسط	03	0.73	2.10	9	19	13	ت	03
				22	46.3	31.7	ن	
متوسط	07	0.80	1.90	15	15	11	ت	04
				36.6	36.6	26.8	ن	
متوسط	08	0.79	1.85	16	15	10	ت	05
				39	36.6	24.4	ن	
مرتفع	01	0.84	2.49	09	03	29	ت	06
				22	7.3	70.7	ن	
متوسط	04	0.81	2.07	12	14	15	ت	07
				29.3	34.1	36.6	ن	
متوسط	06	0.80	1.95	14	15	12	ت	08
				34.1	36.6	29.3	ن	
متوسط	05	0.86	2	15	11	15	ت	09
				36.6	29.8	36.6	ن	
متوسط		0.8	2.04					المجموع

من خلال عرض النتائج في الجدول أعلاه الذي يوضح استجابات أفراد العينة على بنود المحور المتعلق بتفويض الصلاحيات ومن خلال المتوسطات المتحصل عليها نقول ان استجاباتهم كانت متوسطة حول هذا المحور.

حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة التي تقول: **الصلاحيات المفوضة تعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى أعضاء الفريق** التي بلغ متوسطها 2.49 والتي تقع في مجال المرتفع وهذا دلالة على أهمية تفويض الصلاحيات في التزام العاملين بمهامهم، حيث تعتبر تفويض الصلاحيات تفويض صلاحيات والالتزام الوظيفي، وتعد عملية تفويض الصلاحيات من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتطوير في أي مؤسسة أو منظمة. فهي تعتبر وسيلة فعالة لتمكين الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المحددة. ولكن لضمان نجاح عملية التفويض، يجب على الموظفين أن يظهروا الالتزام الوظيفي والمسؤولية في أداء مهامهم. الالتزام الوظيفي يعني قبول المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وتنفيذها بكفاءة وفعالية. وبالتالي، يسهم الالتزام الوظيفي في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يعمل الموظفون بروح الفريق والتعاون. على الجانب الآخر، يعد تفويض الصلاحيات هو العملية التي يقوم من خلالها المدراء بتحديد السلطات والمسؤوليات التي يمكن تحويلها إلى الموظفين. ولضمان نجاح هذه العملية، يجب أن تتم بناءً على الثقة بين المدير والموظف، وكذلك استناداً إلى كفاءة وقدرة الموظف على أداء المهام المكلفة. باختصار، يمثل تفويض الصلاحيات والالتزام الوظيفي أساساً لتحقيق النجاح والتطور في أي منظمة. إذ يعزز التفويض الشعور بالمسؤولية والثقة بين الفريق الوظيفي، بينما يحقق الالتزام الوظيفي كفاءة وإنتاجية أفضل.

ونجد كذلك العبارة التي تقول: **يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح وعادل بين أعضاء الفريق** والتي بلغ متوسطها 2.24 مما يدل على أهمية البند في تحسين إدارة الفريق تعد توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح وعادل بين أعضاء الفريق أمراً حيوياً لضمان نجاح أي مشروع أو عمل جماعي. يساهم هذا النهج في تعزيز الشفافية والثقة بين الأعضاء، كما يحافظ على التوازن بين الجميع ويعزز الفعالية والكفاءة في أداء المهام.

عندما يتم توزيع المهام بشكل واضح، يمكن لكل عضو في الفريق أن يعرف ما يتوقع منه وما هي المسؤوليات التي تقع على عاتقه. هذا يقود إلى تحقيق أهداف الفريق بكفاءة أكبر وبشكل مؤكد. علاوة على ذلك، يساهم توزيع المهام بشكل عادل في تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين أفراد الفريق. عندما يشعر كل فرد بأنه مساهم فعال ومحترم في العمل الجماعي، يزداد التعاطف والتفاعل الإيجابي بين الأفراد ويزيد من فرص نجاح المشروع. بشكل عام، يمكن القول إن توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح وعادل هو عامل أساسي لتحقيق النجاح في العمل الجماعي. ينبغي على الفرق أن تولي اهتماماً كبيراً لهذا الجانب وضمان أن يتم توزيع المهام بشكل عادل ومنصف بين جميع أعضائها.

2. **عرض ومناقشة نتائج الفرض الثاني:** التي تقول أن إشراك القيادة الإدارية لأعضاء فريق عمل المرضين في عملية صنع القرارات يساهم في حسن إدارتها بمستشفى بن عمر الجليلاني بالوادي. ومن أجل تحليل هذا الفرض نستعرض نتائج بنود هذا المحور كما مبينة في الجدول التالي:

مشاركة في اتخاذ القرار								
التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة التكرار			البنود	
				احيانا	لا	نعم		
متوسط	04	0.77	2.17	09	16	16	ت	01
				22.6	39.0	39.0	ن	
متوسط	02	0.79	2.22	09	14	18	ت	02
				22.0	34.1	43.9	ن	
متوسط	03	0.54	2.20	08	17	16	ت	03
				19.5	41.5	39.0	ن	
متوسط	05	0.84	2.12	12	12	17	ت	04
				29.3	29.3	41.5	ن	
متوسط	06	0.74	2.05	10	19	12	ت	05
				24.4	46.3	29.3	ن	
مرتفع	07	0.93	1.85	21	05	15	ت	06
				51.2	12.2	36.6	ن	
متوسط	08	0.70	1.61	05	06	36	ت	07
				12.2	14.6	73.2	ن	
مرتفع	01	0.76	2.63	07	01	33		08
				17.1	2.4	80.5		
متوسط		0.78	2.23					المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه التي تتعلق ببنود محور المشاركة في اتخاذ القرار والذي بلغ متوسطه 2.23 وهي تقع ضمن المحك 1.66 الى 2.33 وبالتالي تعتبر متوسطة.

واحتلت العبارة التي تقول: تعزز المشاركة في صنع القرارات الروح الجماعية والتعاون داخل الفريق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر 2.61 الذي يقع في المحك 2.34 الى 03 وهو تقدير مرتفع وهذا دلالة على أهمية المشاركة في صنع القرار في الالتزام الوظيفي لدى العمال حيث المشاركة في صنع القرار ودورها في إدارة فريق العمل تعتبر المشاركة في صنع القرار أحد العوامل الأساسية في إدارة فريق العمل بشكل فعال. فعندما يشعر أفراد الفريق بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرارات، يتحمسون لتحقيق الأهداف بشكل أفضل وأكثر إنتاجية. يعزز دور المشاركة في صنع القرار من روح الفريق والتفاعل الإيجابي بين أعضائه، كما يزيد من مستوى الثقة والمسؤولية لديهم.

كما أنه يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون وتطوير المهارات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، فإدارة فريق العمل بشكل جماعي يضمن اتخاذ القرارات الأفضل لصالح الشركة وتحقيق النجاح المشترك. وبالتالي، يمكن القول إن المشاركة في صنع القرار لها دور هام في تطوير وإدارة الفرق بشكل منظم وكبح الاحتكار في عمليات اتخاذ القرارات.

كما عبر أفراد العينة بالموافقة عن العبارة التي تقول: **توجد آليات محددة لضمان مشاركة جميع أعضاء الفريق في صنع القرارات التي بدورها تشكل محورا هاما في صنع القرارات ويعتبر مفهوم مشاركة في صنع القرار من الأمور الحيوية والضرورية لضمان التنمية المستدامة وتعزيز المجتمعات السليمة.** فعندما يتمكن الأفراد من المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم، يشعرون بالإحساس بالانتماء والمسؤولية ويصبحون شركاء فعالين في بناء مجتمعهم وتطويره. تعتبر الشفافية والشمولية والعدالة أساساً رئيسية لضمان نجاح عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار، حيث يجب أن تكون القنوات مفتوحة لجميع الفئات وأصحاب المصلحة، ويجب على القرارات المتخذة أن تكون ناتجة عن مناقشات وتواصل فعال بين جميع الأطراف المعنية. من ثم، يجب على المجتمعات والحكومات تعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار وتقديم الدعم اللازم لها من خلال توفير التدريب والتعليم وتوفير الفرص المناسبة للمشاركة الفعالة. وبهذا، ستستطيع المجتمعات الاستفادة من تنوع الآراء والخبرات وتحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. وهذا ما أكدت عليه الدراسة الثانية المتعلقة بمحور فرق العمل.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرض الثالث: التي تقول أن الاتصال الإداري يساهم في تكامل مهام القيادة الإدارية بفرق عمل المرضين بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي.

ومن اجل تحليل هذا الفرض نستعرض نتائج بنود هذا المحور كما مبينة في الجدول التالي:

مساهمة الاتصال الإداري							
التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة			البنود
				التكرار	لا	نعم	
متوسط	03	0.78	2.07	11	16	14	ت
				26.8	39	34.1	ن
متوسط	02	0.76	2.10	10	17	14	ت
				24.4	41.5	34.1	ن
متوسط	05	0.80	2	13	15	13	ت
				31.7	36.6	31.7	ن
متوسط	05	0.80	2	13	15	13	ت
				31.7	36.6	31.7	ن

متوسط	02	0.83	2.10	12	13	16	ت	05
				29.3	31.7	39	ن	
مرتفع	04	0.85	2.02	14	12	15	ت	06
				34.1	29.3	36.6	ن	
متوسط	06	0.79	1.76	19	13	09	ت	07
				46.3	31.7	22	ن	
منخفض	07	0.73	1.61	22	13	06	ت	08
				53.7	31.7	14.6	ن	
متوسط	01	0.84	2.12	12	12	17	ت	09
				29.2	29.3	41.5	ن	
متوسط		0.79	1.97					المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه نجد متوسط المحور بلغ 1.97 ويقع في مجال المتوسط، حيث احتلت العبارة التي تقول: **تعتبر الاجتماعات الدورية مع فريق العمل فرصة لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف** وهو مؤشر مهم لحلحلة المشاكل العالقة بين الإدارة والعمال وتشكل الاجتماعات الدورية مع فريق العمل فرصة هامة لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف. من خلال هذه الاجتماعات، يمكن لأعضاء الفريق تبادل الآراء والأفكار حول كيفية تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام. كما يمكن أن تكون هذه الاجتماعات فرصة لمناقشة التحديات التي تواجه الفريق وتحديد الخطط العمل للتغلب عليها. كما يمكن للأعضاء أن يعبروا عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين العمل الجماعي وتعزيز التعاون بينهم. تعد الاجتماعات الدورية مع فريق العمل فرصة لتحسين الأداء وتعزيز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق. يجب الاستفادة القصوى من هذه الفرصة لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النجاح في مجال العمل.

ونجد كذلك العبارة التي تقول: **تشجع الإدارة على الابتكار وتبادل الأفكار داخل فريق العمل**

متغير مهم وضروري في خلق جو من فاعلية في الإدارة وقيادة فرق العمل فالقائد الجيد هو الذي يعطي فرصة أكبر ومجال واسع لكل أعضاء الفريق من اجل إبداء آرائهم حتى وان كانت خاطئة، تعتبر تشجيع الإدارة على الابتكار وتبادل الأفكار داخل فريق العمل من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والتقدم في أي منظمة. فالابتكار والإبداع يمكن أن يساهم في تحسين أداء الفريق وزيادة إنتاجيته، بينما التبادل الفاعل للأفكار يمكن أن يعزز التعاون ويفتح آفاق جديدة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف. وبالتالي، يجب على الإدارة دعم وتشجيع الابتكار وتوفير بيئة تحفز على تبادل الأفكار والآراء بين أفراد الفريق. فهذه الخطوات تساهم في بناء فريق عمل قوي ومتكامل يعمل بروح التعاون والابتكار لتحقيق النجاح والتميز. وهذا ما أكدت عليه الدراسة الثانية المتعلقة بمحور القيادة الإدارية. وكذلك أكدته الدراسة الأولى المتعلقة بمحور فرق العمل.

الخاتمة

في هذه الدراسة، تم التركيز على دور القيادة الإدارية في إدارة فرق عمل الممرضين بمستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي، والتي تعتبر ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، بحيث تعتمد القيادة على توجيه جهود الأفراد، وتلعب دورًا حيويًا في تحسين أدائهم من خلال التنسيق بين الجهود المختلفة، بإعتبار أن القيادة محورًا رئيسيًا في مختلف الأنشطة المؤسسية. ولذا كان هدف دراستنا هذه يتمثل في فهم دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل والأساليب التي يتبعها رؤساء الأقسام في المؤسسات الاستشفائية، تم قياس ذلك من خلال ثلاثة أبعاد:

1- تفويض القائد لبعض صلاحياته لفرق العمل،

2- وإشراكه لفريق العمل في صناعة القرارات،

3- ودور الاتصال الإداري في تكامل مهام القيادة وفرق العمل.

وقد تم إسقاط هذه الأبعاد على واقع العمل في مستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي لتقييم الدور القيادي وأسلوب إدارته لفرق العمل به.

وقد أظهرت الدراسة أن عملية تفويض الصلاحيات تعتمد على معايير مثل تحمل المسؤولية. يتبع رؤساء الأقسام أساليب مختلفة، فبعضهم يفضل الأقدمية والخبرة، وآخرون يفضلون المستوى التعليمي والكفاءة. التعاون والالتزام والثقة مع الرقابة غير المباشرة على المهام المفوضة يعزز الثقة بين الفريق والقائد.

أما عملية صناعة القرار، فتتم بحذر أيضًا لتجنب الأخطاء، على الرغم من مشاركة جميع أعضاء الفريق في الاجتماعات. يتم تزويد الأعضاء بكافة المعلومات لإبداء الرأي وتقديم المقترحات. عند اختيار البدائل، يتم الاعتماد على معايير مثل الخبرة والمستوى التعليمي والكفاءة، لأن اتخاذ القرار مسؤولية تتطلب الذكاء والفطنة، خاصة في المؤسسات الاستشفائية التي لا تحمل الأخطاء في القرارات.

❖ الاستنتاجات :

من خلال هذه النتائج والتفسيرات الموضحة أكدت دراستنا على دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل بمستشفى بشير بلال بالبيضاة :

❖ تفويض الصلاحيات يعتمد على الثقة بين المدير والموظف وكذلك على كفاءة وقدرة الموظف على أداء المهام المكلفة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة بين الفريق الوظيفي ويحقق كفاءة وإنتاجية أفضل.

❖ أن المشاركة في صنع القرار تلعب دورًا حيويًا في إدارة فرق العمل بشكل فعال. تعزز المشاركة من الروح الجماعية والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يرفع من مستوى الثقة والمسؤولية والالتزام الوظيفي.

❖ تشجيع الابتكار وتبادل الأفكار يعزز من تحسين أداء الفريق وزيادة إنتاجيته، كما يساهم في فتح آفاق جديدة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف.



❖ التوصيات :

- مما سبق وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:
- أن تكون الغاية من دور القيادة في إدارة فرق العمل هو تحسين أداء العاملين
 - العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين لإكتساب خبرات عملية جديدة

قائمة المصادر والمراجع

القواميس :

- ابن منظور ، (2001)، لسان العرب ، ط 1، مج 12، دار صادر، بيروت.
- الفيروز آبادي ، مجد الدين بن يعقوب (2005) القاموس المحيط ، ط 8، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان.
- الصالح مصلح،(1999) ، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي ، دار عالم للنشر والتوزيع ، الرياض ،

الكتب :

- فاخر عاقل(1986).البحث العلمي-المناهج والإجراءات.مطبعة العين الحديثة.الإمارات العربية المتحدة.
- بوحوش عمار وآخرون(2019)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين- ألمانيا، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- كنعان، نواف(2009)، القيادة الإدارية ، ط01، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- قوراية، أحمد(2007)، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- العامري وآخرون (2008) ، الإدارة و الأعمال . ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن .

مجلات :

- الغامدي علي(2015). "ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية " ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، مج 16 ، ع 4 ، السعودية.
- طيب وآخرون(2016) . "مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب ، دراسة ميدانية " . مجلة العلوم التربوية ، مج 1 ، ع 2 .
- موفق،سهام (2016).دراسة تحليلية لإنتاجات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية و الإدارة: ع 6 .

الملاحق



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الإستبيان

تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان : "دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل بمستشفى الصحة العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي"، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب .

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة .

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2023 - 2024

أولاً- البيانات الأولية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : من 20 إلى 25 من 26 إلى 35 من 36 إلى 45
من 46 إلى 55 من 56 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- الرتبة أو الوظيفة : إداري ممرض عامل مهني
- 5- الأقدمية : أقل من 05 06 إلى 10 1 إلى 15 من 15 إلى 20 أكثر
من 20

ترقيم	ثانيا : مساهمة تفويض الصلاحيات في تحسين إدارة فرق العمل	نعم	لا	أحيانا
6-	تتم بمؤسستكم تفويض الصلاحيات بشكل وافٍ لأفراد فرق العمل.			
7-	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح وعادل بين أعضاء الفريق.			
8	توجد آليات فعالة لتحديد المهام والصلاحيات المفوضة لأعضاء الفريق.			
9	تُوفر الإدارة الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الفريق بنجاح.			
10	يتم توفير التوجيه اللازم والدعم من قبل الإدارة لفريق العمل.			
11	الصلاحيات المفوضة تعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى أعضاء الفريق.			
12	تعمل الإدارة على توفير التدريب والدعم اللازم لأفراد الفريق لتحسين المهارات في المهام المفوضة.			
13	يرفع تفويض الصلاحيات لأعضاء فريق العمل مستوى رضاهم داخل المؤسسة.			
14	يلاحظ تحسناً في أداء فريق العمل عندما يتم تفويضه الصلاحيات بشكل فعّال.			
	ثالثا : مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل			
15	يشارك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم ومسؤولياتهم.			
16	توجد آليات محددة لضمان مشاركة جميع أعضاء فريق العمل في صنع القرارات.			
17	يتم احترام وتقدير آراء أعضاء فريق العمل في عملية صنع القرارات.			
18	تُعتبر مداخلات أعضاء فريق العمل أساسية في صنع القرارات الهامة.			
19	تتم متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بمشاركة أعضاء الفريق.			

			20	يتم التعامل بشكل فعّال مع الصراعات وحلها بين أعضاء الفريق.
			21	يلاحظ أعضاء فريق العمل تحسناً في الأداء عندما يشاركون في صنع القرارات.
			22	تعزز المشاركة في صنع القرارات الروح الجماعية والتعاون داخل فريق العمل .
				رابعا : مساهمة الإتصال الإداري في تعزيز فعالية إدارة فرق العمل
			23	توجد آليات فعالة لتحفيز التعاون والتواصل داخل فريق العمل.
			24	يتم تبادل المعلومات بين القيادة الإدارية وأفراد الفريق بشكل فعال.
			25	يتم توجيه الهدف العام للمؤسسة بوضوح وشفافية من قبل القيادة الإدارية لفريق العمل.
			26	تُقدّر القيادة الإدارية آراء وملاحظات أفراد الفريق وتأخذها بعين الإعتبار .
			27	تشجع الإدارة على الابتكار وتبادل الأفكار داخل فريق العمل.
			28	تشجع الإدارة على الحوار المفتوح والبناء بينها وبين أفراد الفريق.
			29	تتخذ الإدارة إجراءات لتقوية العلاقات البينية بينها وبين فريق العمل.
			30	تشجع الإدارة على مشاركة فريق العمل في عملية رسم الخطط وتحديد الأهداف .
			31	تُعتبر الاجتماعات الدورية مع فريق العمل فرصة لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.