



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الإجتماع



2

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - قسم العلوم الإجتماعية -
شعبة علم الإجتماع



عنوان المذكرة:

دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية جمورة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ (ة) :
د . يزيد عباسي

إعداد الطالب (ة) :
سليمة ذراع

السنة الجامعية: 2019 /

فهرس المحتويات :

رقم الصفحة	المواضيع
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
11	1 - إشكالية الدراسة
13	2 - فرضيات الدراسة
14	3 - متغيرات الدراسة
14	4 - أهمية الدراسة
14	5 - أهداف الدراسة
15	6 - تحديد المفاهيم
19	7 - الدراسات السابقة
26	8 - المدخل النظري المتبنى
الفصل الثاني : القيادة الإدارية رؤية سوسيوتنظيمية	
30	1 - عناصر القيادة الإدارية
31	2 - خصائص القيادة الإدارية
32	3 - المهارات القيادية للقيادة
33	4 - أهمية القيادة الإدارية
33	5 - وظائف القيادة الإدارية
35	6 - أنماط القيادة الإدارية
35	6 - 1 - حسب أسلوب القيادة
37	6 - 2 - حسب سلطة القيادة
37	7 - النظريات المفسرة للقيادة
38	7 - 1 - المدخل الفردي للقيادة
39	7 - 2 - المدخل السلوكي للقيادة
42	7 - 3 - المدخل الموقفى للقيادة
46	7 - 4 - الإتجاهات الحديثة للقيادة
49	8 - معوقات القيادة الإدارية
الفصل الثالث : فرق العمل رؤية سوسيوتنظيمية	
52	1 - بدايات الاهتمام بمنهجية فرق العمل في المنظمات
53	2 - مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
53	3 - خصائص فرق العمل
55	4 - فوائد فرق العمل

55	5 - أهمية و أهداف فرق العمل
56	6 - أنواع فرق العمل
58	7 - خطوات بناء فرق العمل
59	8 - مزايا و عيوب فرق العمل
60	9 - معوقات بناء فرق العمل
61	10 - أثر القيادة في بناء فرق العمل
القسم الثاني : الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
66	1 - مجالات الدراسة
66	1 - 1 - المجال المكاني للدراسة
68	1 - 2 - المجال الزمني للدراسة
68	1 - 3 - المجال البشري للدراسة
69	2 - منهج الدراسة
70	3 - عينة الدراسة
72	4 - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة
79	5 - الأساليب الإحصائية للدراسة
الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و تفسير النتائج	
81	1 - عرض و تحليل البيانات
81	1 - 1 - الوصف الإحصائي للعينة الدراسة
85	1 - 2 - تحليل فقرات الإستبانة
94	2 - مناقشة و تفسير النتائج
98	خاتمة
101	ملخص الدراسة
104	قائمة المراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	وصف مجتمع الدراسة	01
71	توزيع عينة الدراسة	02
72	وصف عينة الدراسة	03
73	تصنيف محاور الإستبانة	04
74	مقياس ليكرت الثلاثي المستعمل للدراسة	05
76	صدق بنود الإستبانة من خلال معادلة لوشي	06
76	العدد المبدئي و النهائي و أرقام العبارات المستبعدة لإستبانة الدراسة	07
77	نتائج تطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ على الإستبانة	08
78	نتائج تطبيق معامل ألفا كرونباخ على الإستبانة بعد التعديل	09
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
82	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
84	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13
85	الإحصاء الوصفي لمحور تفويض السلطة	14
88	الإحصاء الوصفي لمحور المشاركة في عملية صنع القرارات	15
91	الإحصاء الوصفي لمحور الإتصال الإداري	16

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	محامل إشكالية الدراسة	01
14	محامل متغيرات الدراسة	02
40	مفهوم القائد عالي -عالي	03
41	أنماط القيادة وفقا لدراسة جامعة متشجان	04
42	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة	05
43	الأنماط القيادية للنظرية الموقفية	06
44	نموذج فيدلر الشرطي	07
45	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية	08
46	نظرية هاوس في المسار – و الهدف	09
47	أبعاد القيادة التحويلية	10
49	أبعاد القيادة التشاركية	11
54	خصائص فرق العمل	12
58	أنواع فرق العمل	13
59	مراحل بناء فرق العمل	14
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصحة الجوارية جمورة	15
71	مصالح الخدمة و وحدات العلاج في جمورة	16
75	معيار القبول و الرفض في معادلة لوشي	17
81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
82	توزيع أفراد العينة حسب السن	19
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	20
84	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	21

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
113	إستمارة للتحكيم	01
117	الإستمارة في صورتها النهائية	02
120	دليل المقابلة	03
123	صدق محتوى الإستبيان حسب معادلة لوشي	04
124	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	05
125	معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبانة	06

المقدمة :

تلعب المنظمات دور واضحا ، و مهما في الحياة الإجتماعية ، إذ لا يمكن الإستغناء عنها خاصة في المجتمعات الحديثة ، لذلك أصبح يوصف هذا المجتمع بالمجتمع التنظيمي ، بحيث نجد أن التنظيمات تحيط بالإنسان ، مكونة أداة حيوية يتفاعل فيها مختلف الأفراد .

ولأن لكل تنظيم عمليات يقوم عليها ، و تسير وفقها كل إستراتيجياته ، فلكل منها يغذي الآخر و يكمله تحت إدارة رشيدة ، تقوم على أسس و مرتكزات ، تكون من قوام التنظيم ، و من بين هذه المرتكزات القيادة ، بحيث تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة ، و التي تكمن في كيفية إدارة ، و تسيير العديد من الأفراد على إختلاف توجهاتهم ، و كيفية جعلهم يتعاونون معا في نشاط موحد يحقق أهداف المنظمة ، و القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة ، وفق عملية ديناميكية تقوم على أساس التخطيط ، و التنسيق ، التنظيم ، و التوجيه و الرقابة ، و يكون محورها الفرد ، و الذي بدوره يعتبر المحرك الأساسي لهذه العملية .

لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق النجاح دون تطوير المهارات القيادية لتصبح أكثر حماسا و مواكبة للتطورات و التصدي لمجمل الضغوطات، ضمن عملية تسييرية فعالة ، و الإنطلاق من قاعدة معرفية تسهل العمل من خلال تبني مداخل نظرية سواء كان الإنطلاق من الجانب الفردي ، أو السلوكي أو الموقفي ، أو بإتباع أسلوب المشاركة ، أو تبادل الخدمات ، أو من خلال تحويل المصالح الخاصة إلى مصالح مشتركة ، هذا ما تطمح إليه جل المؤسسات لبناء قاعدة مبنية على أساس الثقة ، و الإحترام المتبادل و الذي بدوره يولد التعاون و العمل الجماعي .

و أمام التطور الهائل الذي شهده العالم في جميع المجالات، بما فيها الإدارة و في ظل عمليات التسارع و المنافسة نحو التطور من أجل السيطرة ، أصبح الإهتمام أكثر بالعنصر البشري ، أو مع التطور الذي صاحب الفكر الإداري أدى إلى شيوع مفاهيم عدة منها : إدارة الجودة الشاملة ، إدارة الموارد البشرية ، و فرق العمل .

إن العمل بأسلوب فرق العمل يؤدي إلى خلق التعاون ، و المساندة ، و هي إحدى ركائز المجتمعات الحديثة ، و التي تقوم على التنسيق بين مختلف المجموعات ، و التخصصات المهنية ، مع ضمان إجتماع

الخصائص الشاملة و التي بدورها توضح الرؤية ، و الصورة لمنهجية فرق العمل ، من خلال خلق الأدوار الموازنة بين مختلف المهارات ، في إطار العمل الجماعي القائم على منهجية متكاملة تدعمها الإجراءات الواضحة ، و متوازنة مع المهام و وضوح الرؤية .

إن اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة ، في الفكر الإداري ، من خلال دمج القدرات ، و الإمكانيات الفردية في أنشطة جماعية ، و ما ترتب عنها إحداث تغيير في الأدوار القيادية الإدارية لقادة المنظمات ، و التي تركز على العمل الجماعي و دور القائد في مختلف المجالات من خلال تنظيم أمور الفريق ، بإتخاذ بعد إثارة الفريق و رفع الروح المعنوية و المحافظة على التماسك ، هذا ما سنحاول معرفته من خلال دراسة كيفية إدارة و تسيير فرق العمل في المؤسسة الإستشفائية و الدور الذي تأخذه القيادة الإدارية في هذه العملية ، و التي سيتم قياسها ، من خلال : بعد تفويض السلطة ، و المشاركة في عملية صنع القرارات و كيفية تفعيلها ، و كيفية مساهمة الإتصال الإداري في تكامل مهام القيادة الإدارية و فرق العمل ، هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال أدبيات هذا البحث بشقيه النظري و التطبيقي .

فالشق النظري ، ضم ثلاثة فصول ، بحيث تمحور **الفصل الأول** : الإطار العام للدراسة من خلال إشكالية الدراسة ، ثم فرضياتها و متغيراتها ، لتأتي بعدها أهداف الدراسة و أهميتها ، ثم تحديد المفاهيم ، و الدراسات السابقة ، و المدخل المتبنى

أما **الفصل الثاني** : كان لمتغير القيادة الإدارية ، من خلال عناصرها و خصائصها و المهارات القيادية ، و أهميتها و وظائفها ، ثم التطرق إلى أنماط القيادة ، و النظريات المفسرة لها ، و أخيرا معوقات القيادة الإدارية .

في حين تم التطرق في **الفصل الثالث** : لمتغير فرق العمل ، من خلال بداياتها الأولى ، خصائصها ، و أهدافها و الأهمية ، وصولا إلى أنواعها ، ثم خطوات بنائها ، المزاي و العيوب ، بعدها المعوقات التي تعيقها ، لنصل في الأخير إلى أثر القيادة في بناء فرق العمل .

أما عن **الشق الميداني** : ضم فصلين ، و هما **الفصل الرابع** : الإجراءات المنهجية ، من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المكاني ، الزمني ، البشري) ، و بعدها المنهج المتبع ، و عينة الدراسة ، و أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ، و الأساليب الإحصائية المستعملة ، و جاء في **الفصل الخامس** : عرض و تحليل لبيانات ، ثم الوصف الإحصائي للعينة ، و أخيرا مناقشة و تفسير النتائج .

الاجتنب التنظري

الفصل الأول : الإطار العام

للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- متغيرات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المدخل النظري المتبنى

1 - إشكالية الدراسة :

أدى الإنتشار الواسع للمنظمات ، إلى إحداث تحولات على مستوى المجتمع الإنساني ، بحيث أصبح الأفراد و الجماعات ينتظمون في وحدات إنتظاما مقصودا ، و أمام التطور الكبير الذي عرفته المنظمات، و ظهور العديد من المقاربات التي حاولت تنظيم و عقلنة أساليب العمل ، من أمثال **فريدريك تايلور** و **ماكس فيبر** ، الذين قاموا بثورة فكرية في مجال الإدارة ، التي تنادي بالتغيير الشامل في تفكير الإدارة نحو العمال ، و تفكير العمال نحو الإدارة ، وكما أكد الفكر الإداري على تجميع عدد من المهام في مجموعة متجانسة و متكاملة تؤدي دورا معيناً من خلال أساسيات تقسيم العمل .

و كما إهتم **هنري فايول** بتحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المؤسسات ، و ركز على أهمية وظيفة القيادة على أنها أهم وظيفة في الإدارة، إذ نجد أن القيادة تعتبر من الوظائف الإدارية الأساسية ، و التي تكمن في توجيه نشاط الجماعة نحو الإنجاز و جعلهم يعملون معا في إطار عملي يقوم على تنسيق الجهود من خلال تحديد المسؤوليات و المهام و التسيير العقلاني الذي يحتاج إلى قائد يقوم بتسيير و توجيه هذه الجهود .

و لأن لكل قائد أسلوب و توجه يتبعه في التسيير و الإدارة ، فمنهم المتساهل ، و المتشدد ، و الديمقراطي المشارك ، و الإدارة الناجحة تتطلب أنماط قيادية قادرة على توحيد الجهود و الأهداف ، و عدم التمسك بالأساليب و الطرق الإدارية التقليدية القديمة.

و في ظل التطورات الهائلة و الحديثة أفرزت توجهها فكريا، و أسلوبا و منهجا يقوم على أساس المشاركة و التعاون و العمل الجماعي ، و إنطلاقا من قوله تعالى : **"وأمرهم شورى بينهم" (الشورى (38))** ، و **شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله" (آل عمران (159))** .

فالقيادة التي تعتمد على مبدأ المشاركة ، تعتمد على روح العمل الجماعي ، و توزيع الأدوار و إحترام الحوار و المشاركة في عملية صنع و إتخاذ القرارات، و مشاركة السلطة مع الجماعة، من خلال آلية تفويض السلطة، و التي تبنى على أساس توفر المعلومات ، و سهولة إنسيابها ، و وضوح عمليات الإتصال بكل أنواعها المختلفة ، و التي بدورها تسهل وصول المعلومات، و القرارات في الوقت المناسب ، مما يؤدي إلى فهم أدوار العمل ، و التنسيق بين مختلف الوحدات ، إلى جانب إعطاء الأولوية للمورد البشري، لأنه أحد مقومات المنظمة في تحقيق النجاح و نمو المنظمة، من خلال دمج القدرات و الإمكانيات في مهام متكاملة و متوازنة الأدوار، و خاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل، لذا وجب الأخذ بمنهجية فرق العمل . التي بدورها تجعل من

الجماعة وحدة متماسكة و متجانسة ، تمتاز بالفعالية ، و التفاعل المثمر ، بحيث تتميز بخصائص ، الفهم المشترك و الإتفاق المتبادل ، و المرونة ، و تحمل المخاطر ، و الإجماع ، و الصلاحية و التمكين ، و توفير صلاحية التفويض الكافية و إنفتاح الإتصال للجميع ، و تقوم هذه الفرق على أساس مجموعة من الأفراد ، على إعتبار أن لكل مجموعة مشرف أو منسق يحاول تسييرها و إدارتها ضمن حلقات متجانسة من أجل توفير خدمة أو إنتاج سلعة . و ليس هناك شك ، بأن إدارة فرق العمل عملية ديناميكية فعالة ،تقوم على أساس عملية المشاركة الإدارية ، و من خلال إتخاذ القرار الجماعي ،القائم على تفويض قدر كبير من السلطة ، مع حرية التصرف و التشجيع على المشاركة ، هذا ماتمح إليه جل المؤسسات ، و خاصة المؤسسات الخدمائية ، و التي تتطلب فيها الخدمة على مدار 24 ساعة ، و من بين هذه المؤسسات المؤسسات الإستشفائية ، التي تعمل بأسلوب فرق العمل لتسهيل الخدمة و تواصل العمل دون إنقطاع .

و على هذا تكون الخدمة مقسمة بين فرق مناوبة على العمل من أجل حسن سير العمل ،تحت إشراف قائد يكون بمثابة الموجه و المشرف ، والذي بدوره يوفر الدعم و التوجيه ، حتى ينجز الفريق مهمته في شكل الموازنة بين المهارات المختلفة في شكل عمل فريقي ، ضمن مصالح مختلفة ، يأخذ هذا الفريق صفة فرق العمل الوظيفية ، و التي بدورها تكون محددة السلطات ، و المسؤوليات ، و وضوح المهام و محددة الوظائف ،لتسهيل الخدمة في شكل ورديات متناوبة على العمل .

فالقيادة ، هنا تأخذ وظيفة التسيير و الإدارة ، من أجل تسهيل مهام هذه الفرق في عملية إنسيابية قائمة على التوازن ، و التكامل بين المهام على مختلف المستويات ،تبدأ بالإشراف و تفعيل التعليمات و المعلوماتو توفيرها من خلال خطوات متدرجة ، تكون بدايتها في المشاركة بجمع البيانات و تحليلها ثم تحديد البدائل و المفاضلة بين المقترحات ، و إختيار البديل الأنسب وصولا إلى صنع قرار سليم ،و لتسهيل مختلف هذه العمليات يجب إتاحة المشاركة الجماعية ، مع تفويض بعض المهام و الصلاحيات القيادية ، لتسهيل حسن سير العمل ، تنظمهاالإتصالات المفتوحة في كل الإتجاهات لتفعيل مختلف هذه العمليات ، و تحقيق التوازن و التكامل و التناسق في الأداء .

و لأن المؤسسات الإستشفائية تقوم على واقع التعاون ، في العمل على شكل فرق متناوبة ضمن مصالح متباينة المهام تسهر على خدمة الصالح العام ، و يكون هنا دور القيادة في عملية التنسيق بين مختلف المتطلبات الإدارية و خلق التوازن و تكامل الأدوار ،من خلال تسيير و إدارة هذه الفرق المتناوبة على العمل ، لذا : كيف تساهم القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل ؟ .

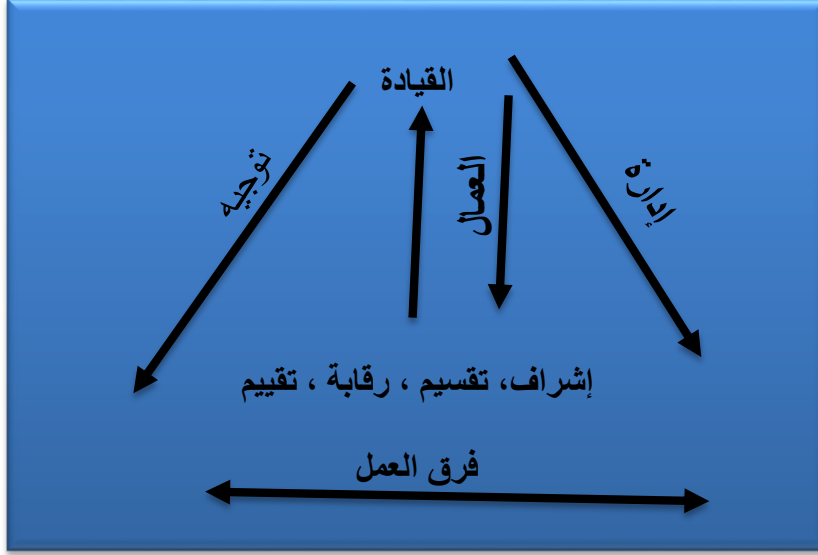
التساؤلات الفرعية :

1- كيف يتم تفويض بعض صلاحيات المهام القيادية لأعضاء فريق العمل ؟ .

2- مامدى مشاركة فريق العمل في عملية صنع القرارات ؟ .

3- كيف يساهم الإتصال الإداري بأنواعه المختلفة في تكامل مهام القيادة الإدارية و فريق العمل ؟

و الشكل التالي يوضح محامل إشكالية الدراسة :



الشكل رقم (-01-01) : يوضح محامل إشكالية الدراسة (من إعداد الطالب) .

2-فرضيات الدراسة :

- 1- يتم تفويض بعض صلاحيات المهام القيادية لأعضاء فريق العمل .
- 2- تساهم مشاركة فريق العمل في تفعيل عملية صنع القرارات .
- 3- يساهم الإتصال الإداري بأنواعه المختلفة في تكامل مهام القيادة الإدارية و فريق العمل .

3 - متغيرات الدراسة :



الشكل رقم (1-2) : يوضح محامل متغيرات الدراسة (من إعداد الطالب) .

4 - أهمية الدراسة :

إن المبتغى من القيادة ، هو مرتبط بوجود الجماعة ، و بالتالي فإن وظيفتها الأساسية ، هي العمل لأجل صالح الجماعة و توحيد الجهود ، لذلك تعد الدراسة الراهنة ، طريقة للكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل إدارة فرق العمل و كيفية تسييرها ، من خلال إتباع الطرق و الأبعاد التي يمكن قياسها بها ، و كيفية تفعيل فرق العمل من خلال الأدوار المنوطة بها من خلال بعد تفويض السلطة ، و المشاركة في عملية صنع القرارات ، و و كيفية تفعيل الإتصال الإداري في تكامل الأدوار بين رؤساء المصالح و فريق العمل .

5 - أهداف الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في :

- ❖ التعرف على ، كيفية تفويض السلطة ، أو البعض من الصلاحيات لأعضاء فرق العمل .
- ❖ التعرف على ، مدى مشاركة أعضاء الفريق في عملية صنع و إتخاذ القرار السليم .
- ❖ التعرف على ، كيفية مساهمة الإتصال الإداري في تفعيل و تكامل الأدوار ، و المهام الإدارية بين القيادة و فريق العمل .

6 - تحديد المفاهيم :

6-1- مفهوم القيادة :

لغويا: يعرفها ابن منظور ، في لسان العرب القيادة، من قاد ، يقود،قود،و القود في اللغة نقيض السوق ، يقال : يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها (ابن منظور ، 2011 ، ص 315) ، فالقيادة و المقادة و القيود و ، و التقوادو الإقتياد ، و رجل قائد من قود ، و قواد و قادة ، و أقاده خيلا أعطاه ليقودها (الفيروز آبادي،2005،ص313) ، عليه فالقائد مكانه في المقدمة .

و إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني فنجد كلمة القيادة مشتقة من الفعل اليوناني **Archein** ، بمعنى يبدأ، أو يقود ، أو يحكم و يتفق مع الفعل اللاتيني **Agere** ، و معناها يحرك ، أو يقود (كنعان ، 2009 ، ص 86) .

و في 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 ، و ثقتهم و إحترامهم و تعاونهم (بدوي ، ص 242) ، إضافة إلى ذلك هناك من يراها على أنها : ممارسة التأثير و السلطة في نطاق علاقة معينة ، أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها ، و تعني إحتلال المكانة العليا في أي تنظيم .(الصالح ، 1999، ص307) .

من خلال التعاريف السابقة ، نلاحظ أنها إختزلت القيادة ، في عملية التأثير في جماعة معينة بهدف تحقيق أهداف مشتركة ، في إطار وجود جماعة منظمة من الأفراد .

ويرى كل من همفل **Hemphill** ، و كونس **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) .

إن التعريفين السابقين أكدا ، على أن القيادة ، هي سلوك تأثيري و عملية تفاعل بين الأفراد ، من أجل الوصول إلى الهدف المسطر .

المفهوم الإجرائي : هي إثارة الآخرين ، و إستمالتهم من أجل التأثير فيهم ، بإستخدام أساليب التوجيه ، و التنسيق ، و الرقابة بحيث يكونوا مستعدين لأداء ، و إنجاز ما يحدده القائد ، و الإنصياع له من أجل تحقيق المبتغى .

6-2- 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 ، بإستخدام السلطة ، عن طريق التأثير و الإستمالة ، لتحقيق الأهداف (الغامدي ، 2015 ، ص459) ، فالقيادة الإدارية بهذا المعنى تكون عن طريق إستخدام السلطة الرسمية للتأثير في سلوك الآخرين ، و إستمالتهم بغية الوصول إلى الأهداف .

إضافة إلى ما سبق ، هناك من يرى أن القيادة الإدارية ، عملية التأثير في الآخرين و تحفيزهم ، و مخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف (العامري ، الغالبي ، 2008 ، ص30) . و في نفس السياق تعرف على أنها ، عمليات ، أو الإيحاء و الإلهام أو التأثير في الآخرين و جعلهم أكثر إلتزاما ، و إنجازا للمهام المطلوبة منهم (الغامدي ، 2015 ، ص 456) .

أما ليكرت ، فيرى أن القيادة ، هي قدرة الفرد على التأثير على شخص ، أو توجيههم ، و إرشادهم لنيل تعاونهم ، و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (عياصرة و بني أحمد، 2008 ، ص138).

و أضاف جيمس ماك جريجور ، بقوله أن القيادة الإدارية ، هي القدرة على إحتواء الآخرين لتحقيق الأهداف و الغايات الرئيسية في المجتمع ، و ترتبط بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين (يونس ، 2016 ، ص 7)

و قدم أراذوي تيد ، القيادة على أنها ، الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ، و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ، و يرغبون في تحقيقه و هم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة (الشماع و حمود ، 2007 ، ص 222) .

و من خلال التعاريف السابقة ، نرى أن القيادة الإدارية ، هي عملية تأثير في الأفراد و توجيههم ، بغية التحفيز نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، و المشتركة .

و نظر إليها ألن ، على أنها ، النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ، و يشترك كل من هانسون و هري و مسكل ، على أنها عملية توجيه ، و تنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة (عياصرة و بني أحمد، 2008 ، ص 138) ، وتعني القيادة أيضا تمكين و بث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات ، و الحصول على نتائج أفضل في ظل أوضاع معقدة (بينيسو تاونسند ، 1996 ، ص 4)

من هذا يمكن إختصار مفهوم القيادة الإدارية ، في النشاط الإداري الممارس ، و الموجه بغية تحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز الأعمال للوصول إلى الهدف المشترك .

و إضافة للتعريف السابقة فإن القيادة الإدارية ، وظيفة و عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الإتصال عادة التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم في إتجاهات معينة (أبو الفضل ، 1996 ، ص 29) .

كما تعرف أيضا ، وظيفة ديناميكية في الإدارة ، و هي ليست سلطة على الناس و لكنها موضوعة للتأثير في الناس ، و يعرفها **دوجلاس سميث** ، القدرة الذاتية للمدير على تكوين رؤية مستقبلية ، و إكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العلمية و المهارات (جمعة و نوري ، 2011 ، ص 306) .

وهي أيضا ، التي تنظم طاقات العاملين ، و جهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية (الهماش ، 2018 ، ص 4) .

من خلال التعريفين السابقين نستقي منهما أن القيادة الإدارية ، وظيفة و عملية تفاعلية تمارس من خلال الإتصال ضمن قدرة القائد على تفعيل الرؤى المستقبلية .

المفهوم الإجرائي : القيادة الإدارية ، هي وظيفة من وظائف الإدارة ، و التي هي ذلك النشاط الممارس من خلال الموقع الوظيفي ، أو المنصب الذي يحتله القائد بإعتبارها آلية من آليات الإدارة ، و التي بدورها تقوم على تكامل ، و تنسيق الأدوار ، من خلال عمليات التخطيط ، و التنظيم ، و التنسيق لتحقيق الإستقرار و التوازن و الأهداف المسطرة معا .

6-3 مفهوم فرق العمل :

لغويا : يعرف ابن منظور في لسان العرب ، الفريق : الطائفة من الناس (ابن منظور ، 2001 ، ص300) ، 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،ص395) .

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 (البشاشة و الحراشنة ، 2006 ، ص 50) . 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) .

و في تعريف آخر ، يرى فرق العمل على أنها ، جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين ، من خلال مجهودات مشتركة ، يبذل الأفراد فيها تعاونا متبادلا و يسود بينهم الشعور و المسؤولية المشتركة (البدراني ، 2015 ، ص 169) .

مما سبق نلاحظ أن جل التعاريف ركزت على ، أن فرق العمل ، هي مجموعة من الأفراد يعملون في وحدة واحدة تتكامل في نسق منظم لأداء المهام ، و المسؤوليات ، لأجل تحقيق الهدف المرغوب ، و الإستقرار ، و التوازن معا .

و في المقابل تعرف ، على أنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف ، أو مهمة محددة ، تتطلب التنسيق و التفاعل ، و التكامل بين أعضاء الفريق .

و تعرفها **Jessica** و **جيفري Jeffry** فرق العمل ، بأنها مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم إختيارها بشكل مدروس للقيام بمهمة **Task** أو مهام في زمن محدد (أبو النصر ، 2012 ، ص 44) .

و يشير جورج كاتزينباك و دوجلاس سميث إلى ، أن فرق العمل مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك ، و لهم أسلوب معين يلزمون أنفسهم بالقيام به (يوسف،2016،ص 240) .

و منه فإن فرق العمل هي ، مجموعة أعضاء تزاوّل تخصصات مهنية ذات مهارة عالية ، في تفاعل ، و تنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي منظم ، تأخذ أسلوبا معينا ، من أجل تحقيق هدف مشترك .

و يعرفها أيضا ناصر العديلي ، بأنها تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

و تؤكد سامية فتحي عفيفي ، بأن فرق العمل ، هي مجموعات أو كوادر معدة إعدادا مهاريا للقيام بمهام التي تتطلبها مقتضيات العمل (أبو النصر ، 2012 ، ص 45) .

و من خلال ما سبق ، ففرق العمل تضم عناصر بشرية يعملون لإنجاز عمل ما ، ضمن نسق تعاوني متبادل بين التخصصات المهنية المختلفة ، لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن فترة محددة .

المفهوم الإجرائي : هو ذلك الأسلوب المنظم و المنسق ، الذي تتخذه المنظمات الحديثة ، في شكل تكاملي

متوازن بين أعضاء وحدات النسق ، مكونين فرقا للعمل بروح واحدة ، مترابطة المهام ، و المسؤوليات ، و الأهداف ، نحو إنجاز عمل محدد .

7 – الدراسات السابقة :

إن القيادة الإدارية من المواضيع التي إحتلت جزءا كبيرا من إهتمام الباحثين نظرا لفاعلية القيادة باعتبارها أحدى وظائف الإدارة ، التي تكمل الوظائف الأخرى ، و ميكانيزم حيوي يعمل على تنسيق ، وتحديد المهام ، و المسؤوليات ضمن نسق منظم ، و خاصة بإتباع الأساليب الحديثة ، التي تحث على العمل الجماعي ، و الذي بدوره يتجسد في أسلوب فرق العمل كشكل من أشكال التعاون ، و فيمالي إستعراض مجموعة من الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية :

7-1 - الدراسات المشابهة لمتغير القيادة الإدارية :

❖ **الدراسة الأولى :** هبال عبد المالك ، 2016/ 2015 ، 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 ، متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل . م . د) ، كما تمحورت الأسئلة الفرعية كالآتي :

- 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
- 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقيق أهداف نظام (ل.م.د)
- 5- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي و نجاح (ل . م . د) .

❖ **الإطار المنهجي :** المنهج : استخدم 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 و الحصصية ، و تضمنت تسع جامعات من الشرق

، و تم إستبعاد جامعة بسكرة و سطيف بسبب العدد القليل المسترجع للإستمارات ، و تم إعتداد 264 فردا من العينة (الإداريين) .

أما عن أدوات جمع البيانات : تم إستعمال أداتي الإستمارة و المقابلة ، و هذه الأخيرة كانت مع مدراء الجامعات و نو ابهم ، و تخللتها 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 لايقوم على معايير الكفاءة المهنية ، و غياب السمات القيادية ، و مهارات قيادة التغيير .

3 – المتعلقة بنسبة تحقيقي أهداف نظام (ل . م . د) ، و لأن النظام ركز على تكوين الطالب ، و أهمل تكوين الأساتذ ، و إتباع 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 ، 2014/2013 ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية

لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر 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 إلصياغة ثقافة خاصة ، بحيث تفمل على تنمية و تطوير المؤسسة ، و إنطلقت من إشكالية : ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ . تتخللتها الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟ .

2- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟ .

3- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الإتصال داخل التنظيم ؟ .

❖ الإطار المنهجي : إستخدم 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 ، إتمدت على الإستمارة ضمت 40 سؤالاً موزعة على أربعة محاور تبعتها المقابلة ، و التي وجهت أسئلتها للمشرفين ، مع الملاحظة من خلال مشاهدة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم .

❖ **نتائج الدراسة :** جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

1- أن أسلوب القيادة الفائم على معاملة العاملين و الإحترام ، و الثقة سوف يساهم في الإنضباط و الإنصياع للسلم الإداري .

2- إن القيادة الحكيمة ، المبنية على العلاقة الحسنة ، و وضع أرضية ملائمة لخلق ثقافة تنظيمية تساهم في الولاء ، و تنمية ثقافة العامل داخل التنظيم .

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

➤ **التعقيب على الدراسات السابقة و مواطن الإستفادة :**

من خلال إستعراض الدراسات ، نجد أن كليهما هدفنا إلى معرفة دور القيادة الإدارية في طريقة وصفية تحليلية ، بإعتمادهما على المنهج الوصفي ، إلا أن الدراسة الأولى جانبت المنهج الوصفي مع المقارن .

أما عن العينة ، فالدراسة الأولى إستخدمت العينة الحصصية ، و الثانية كانت العينة الطبقية ، في حين أدوات جمع البيانات تم إستخدام الإستمارة و المقابلة و الملاحظة .

و ما يعاب على الدراسات ، أنها لم تبرز دور القيادة الإدارية بوصفها عملية تسييرية ، هذه الأخيرة لم تجسد في النتائج ، لم تنطلق من الدور الأساسي الذي يراد منه الدراسة من منطلق الأسئلة الفرعية ، و التي بدورها تعتبر محاور الإستمارة ، بحيث من خلال عملية التفريغ و التحليل للبيانات توصلنا إلى النتائج .

في المقابل ، هذه الدراسات كانت بمثابة الموجه في تكوين فكرة أوضح حول موضوع الدراسة الراهنة ، خاصة في متغير القيادة الإدارية ، كما كانت الأرضية لبناء الإشكالية و صياغة الفروض ، و آلية في وضع أسس الإطار النظري لمحور القيادة الإدارية ، كما أعطتنا صورة واضحة في كيفية مناقشة نتائج الدراسة الراهنة ، من خلال إدماج المقاربات النظرية في سلسلة تحليل البيانات من أجل الوصول إلى النتائج .

7-2- الدراسات المشابهة لمتغير 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 : ماواقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟. و تفرعت عنها الأسئلة الفرعية و التي محورت كالاتي :

- 1- مادور العنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟ .
- 2- مادور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟ .
- 3- مادور سلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟ .
- 4- مادور البيئة الإجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟ .
- 5- مادور البيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني ؟ .
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة ($a \leq 0,05$) 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 جور 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 ($a \leq 0,05$) بين متوسطات إستجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري .

❖ **الإطار المنهجي** : تضمن الإطار المنهجي ، من خلال الإطار المكاني ، بحيث تم إسقاط الدراسة على خمس محافظات في غزة ، و الذي إستخلص منمجتمع الدراسة بحيث بلغ 237 موظفا في وزارة الإقتصاد الوطني وطبقت عليهم العينة الطبقية المسحية الشاملة ، لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى الفئة الثانية ، و الفئة الثالثة للموظفين (الإدارة العليا و الوسطى) ، و **المنهج المستخدم** في هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** و تم في المقابل الإستعانة بأداة الإستبيان ، و الذي قسم إلى خمس محاور موزعة عليها 51 سؤالا ، أضف إلى إستعمال الأساليب الإحصائية و البرنامج 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 كتلبية 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 إنبنت **الإشكالية** : ما مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء ، و إتخاذالقرارات بوزارة الداخلية – الشق المدني- ؟ . و تفرع عنها **الأسئلة التالية** :

- 1-مامدى إهتمام الإدارة العليا لإستخدام أسلوب إدارة فرق العمل ؟ .
 - 2-ما مدى ممارسة أسلوب فرق العمل في الوزارة من وجهة نظر العاملين ؟.
 - 3-ما مستوى أداء موظفي الوزارة من وجهة نظر العاملين ؟ .
 - 4-ما مستوى عملية إتخاذ القرارات بالوزارة من وجهة نظر العاملين ؟ .
 - 5-هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة ؟ .
 - 6- هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل على عملية إتخاذ القرارات بالوزارة ؟ .
 - 7- 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 ($a \leq 0,05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل و ، و تحسين مستوى الأداء .
- 2-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل ، وعملية إتخاذ القرارات .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0,05$) في متوسطات إستجابة المبحوثين حول ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوى الأداء ، إتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات اليمغرافية .
- ❖ **الإطار المنهجي :** إستخدم في هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** ، و تم مسح شامل للعينة المتكونة من 220 فرد ، بإتخاذ الإستبيان كأداة لقياس إستجابات المبحوثين ، بحيث تضمنت 51 سؤالا موزعة على أربعة محاور ، أضف 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 ، و عدم تطوير الدورات التدريبية .

4- عملية إتخاذ القرارات بالوزارة ضعيفة لعدم تحديد المشكلة ، و الإستعانة بخبراء ، و عدم إختيار البديل المناسب ، يؤدي إلى ضعف متابعة القرارات ، إلى جانب عدم مراعاة البيئة الداخلية و الخارجية في عملية إتخاذ القرارات .

➤ التعقيب على الدراسات السابقة و مواطن الإستفادة :

إن كلتا الدراستين هدفنا ، إلى دراسة أسلوب فرق العمل داخل الوزارة ، من خلال واقعها و دورها في محاولة منها التعرف على فرق العمل ، بإعتبارها أسلوب فعال داخل المنظمات ، غير أن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه داخل الوزارات ، لإعتمادها هياكل تنظيمية مهلكة في شكل هرمي .

كما تتفق الدراستين ، على إستخدام المنهج الوصفي ، و أسلوب المسح الشامل إلى جانب أداة الإستبيان .

و تتفق الدراستين السابقتن مع الدراسة الراهنة ، من خلال متغير فرق العمل ، و كانت الأستفادة ، من خلال إعطاء فكرة عن هذا المتغير و المنطلق لبناء الإشكالية ، و صياغة الفروض ، و كذلك في البناء المنهجي .

و نستخلص من هذه الدراسات أيضا :

- ❖ تكوين فكرة ، عن الإطار النظري للدراسة الحالية ، و تقريب البناء بين النظري و التطبيقي .
- ❖ تكوين صورة مبدئية في العلاقة بين المتغيرين .
- ❖ الإستفادة من كيفية إستخدام المناهج و أدوات جمع البيانات لتفادي المزالق .
- و ستفيد نتائج هذه الدراسات في عرض ، و مناقشة نتائج الدراسة الراهنة .

8- المدخل النظري المتبنى :

يعد هذا المدخل بمثابة المقاربة النظرية ، التي تعتبر الموجه لأي دراسة و لأي باحث ، فهو الوسيلة التي يستطيع الباحث التحكم في مصطلحاته ، و المفاهيم ، و المبادئ . و إعتدنا في هذه الدراسة على الوظيفية كمدخل لها .

تعتبر الوظيفية ، من أبرز النظريات التي حاولت فهم التنظيمات المركبة ، إذ كانت إنطلاقتها ، في التحليل من خلال فهم الأنساق الإجتماعية ، هذه الفكرة تجسدت في رؤية تالكوت بارسونز ، و الذي رأى أن النسق يتألف من مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل في موقف يتخذ مظهرا بيئيا كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباع .

و إنتقل بارسونز ، إلى تحليل العلاقات و العمليات المتداخلة بين الأنساق الفرعية و النسق الأكبر ، حتى تتلاءم مع الموقف التنظيمي ، و مع متطلبات البيئة ، و كل نسق له كينونة خاصة (علام ، 1994 ، ص 155) .

و هذا التحليل الوظيفي ، ينطلق بدراسة العلاقة بين الأنساق الفرعية و النسق العام ، و تكاملية النسق مع الأنساق الأخرى ، و لتحقيق ذلك رأى بارسونز أن التكامل و التوازن من أهم متطلبات النسق .

قدم بارسونز التوازن من منظور دينامي ، فلكل نسق مشكلاته الخاصة و إتجاهاته النوعية نحو التكامل و التوازن ، و أن تحقيق الإشباع الكامل من الحاحات يتعذر حدوثه ، فمن المتوقع أن تظهر توترات تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها ، و في المقابل يسعى النسق الأكبر إلى تطوير قيم أساسية لمواجهة تلك المشكلات ، و يلتزم النسق الأكبر الحصول على وسائل تحقق التوازن و التكامل بين معايير الأنساق الفرعية ، و النسق المركزي للقيم و بالتالي تقليل حدة الصراعات و التوترات ، و كي يتحقق هذا يجب مراعات المتطلبات الوظيفية للنسق ، و التي تنطلق من خلال أربعة متطلبات أساسية : **التكامل** ، و **الكمون** ، و **المواءمة** ، و **إنجاز الهدف** . (لطفي ، 2007 ص 202) .

❖ **التكامل** : و يكون من خلال التكامل بين العلاقات ، أي التكامل بين الأنساق الفرعية و النسق الأكبر

❖ **الكمون** : أو المحافظة على النمط و إحتواء التوترات ، و يكزن من خلال مدى تطابق و إنسجام

الأدوار ، التي يؤديها التنظيم ، و أدواره الداخلية و الخارجية ، و هذين المطلبين يرتبطان بالبيئة الداخلية .

❖ **التكيف أو المواءمة** : و يعتبر مطلب أساسي ، يتم من خلال تدبير الموارد البشرية و المالية و

التظيمية ، مع مهارات متنوعة تعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال التفاعل بين التنظيم و البيئة الخارجية .

❖ **تحقيق الأهداف** : يشمل هذا المتطلب ، على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية ،

تتطلب أيضا الأدوات ، و الكيفيات التي يحرك بها التنظيم موارده من أجل تحقيق أهدافه ، و يتضمن هذا المتطلب عملية صنع القرار ، و المعايير المنظمة لها ، و هذين المطلبين يرتبطان بالبيئة الخارجية

وفي دراستنا لموضوع القيادة الإدارية، فهي تركز على تنظيم العمليات و العلاقات المتداخلة بين جميع الأنساق ، و أن القيادة في محاولة تحقيق الأهداف من خلال فرض التوازن ، و التكامل بين جميع الوظائف ، إلا أنها تصطدم بواقع حاجات الأنساق الفرعية مما يؤدي إلى ظهور صراعات و توترات . (صيام ، 2009،ص 58)

و التقليل من هذه التوترات ، أو الحد منها يجب عليها إتباع أسلوب ، أو منهج منظم يقوم على تكامل العلاقات ووضوح ، و إنسجام الأدوار من خلال جملة الموارد المتفرقة في المنظمة ، و التي بدورها تكون منسقة في أنشطة ، من أجل إنجاز المهمة المطلوبة مع مراعاة متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية ، في إطار العمل الجماعي القائم على أساس فرق العمل التي تعمل في كتلة واحدة موحدة الأهداف ، و متكاملة و متوازنة الأدوار .

من خلال ما سبق ، و في جملة الوظائف و المعايير التي تتصل بالمهام و كيفية توزيع المسؤوليات ، يكون من خلال نسق تكاملي و متوازن ، يقوم على أساس العمل الجماعي الذي يكون بدوره بروح الفريق الواحد ، أو ما يعرف بالعمل الفريقي تحت قيادة تنطلق من فكرة العمل الجماعي ، و الذي أساسه المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار و الذي يبدأ في الأساس من تفويض القائد البعض من مهامه ، و مع توفير مختلف المعلومات عن المهمة و إيصالها بصورة واضحة من خلال عملية إتصالية متكاملة و مفتوحة في مختلف إتجاهاته .

و قد إهتم بارسونز ، بالمجال الثقافي من خلال تبنيه نسق القيم ، الذي يوضح وظائف التنظيم ، و يحدد الأنماط النظامية الضرورية التي تعبر عن هذه القيم ضمن أطرها الوظيفية ، و ذلك من أجل تحقيق الهدف و المواءمة مع الموقف و تكامل النسق ، و بما أن بارسونز يعتبر التنظيم أنه نسق فرعي يتفرع من نسق إجتماعي أوسع و أشمل ، فيطلب أن يكون نسق القيم مقبولا في التنظيم ، فهناك قيم عامة لنسق الوظائف أو المناصب العليا في المجتمع ، كما يكلب أن تكون الصفة الأساسية لنسق القيم في التنظيم على أنه يتسم ، و يبتحلى بالضرعية (كعباش ، 2006 ، ص 158) .

من هنا نلاحظ أن نسق القيم أساس هام للموافقة ، و القبول للتنظيم ، و جميع الأنساق الفرعية ، و التي تتخللها أهمية الجماعة و الدور التنظيمي ، نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم ، من أجل المحافظة على الإستقرار ، و التوازن و التكامل ، و يعتمد التنظيم على القيادة التي تتحمل المسؤولية القيادية في رسم سياسات التنظيم ، و إتخاذ القرارات عبر خطوط السلطة ، و إيجاد الطرق للتعاون الأنساق الداخلية .

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

رؤية سوسيو تنظيمية

- 1 - عناصر القيادة الادارية
- 2 - خصائص القيادة الادارية
- 3 - المهارات القيادية للقيادة
- 4 - أهمية القيادة الادارية
- 5 - وظائف القيادة الادارية
- 6 - أنماط القيادة الادارية
- 6-1- حسب أسلوب القيادة
- 6-2- حسب سلطة القيادة
- 7 النظريات المفسرة للقيادة
- 7-1- المدخل الفردي للقيادة
- 7-2- المدخل السلوكي للقيادة
- 7-3- المدخل الموقفى للقيادة
- 7-4- الاتجاهات الحديثة للقيادة
- 8 - معوقات القيادة الادارية

1- عناصر القيادة الادارية:

تعتبر القيادة الادارية عملية أساسية في أي منظمة ، باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية، وهي دور جماعي في إطار موقف معين، لذا فالقيادة تحمل ثلاثة عناصر أساسية نستعرضها فيما يلي:

1-1- القائد وعملية التأثير في المرؤوسين:

إن عملية القيادة ، تتطلب توفر قائد إداري متمكن يملك العديد من المؤهلات التي تمكنه من إدارة وظيفة القيادة ، والتي تتطلب التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والتوظيف ، والتحفيز ، والرقابة من خلال ذلك الأسلوب التأثيري في توجيه جهود المرؤوسين وذلك في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة، وهذا التأثير يكون في عدة مصادر أهمها:

- ❖ **المصدر الشرعي** ، والمتضمن لقرار صادر من سلطة عليا في حق شخص معين في ممارسة شخص السلطة على الآخرين.
- ❖ **المصدر المالي** ، ويكون من خلال قدرة المدير في إستخدام الحوافز المادية مقابل إنجاز وإتقان العمل. (إدريس، 2009، ص213).
- ❖ **مصدر القبول** ، وهو قبول الطرف الآخر لهذا المدير ، من خلال عملية الإحترام المتبادل.
- ❖ **مصدر الخبرة** ، وتكون من خلال الخبرات المتراكمة لدى المدير التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه في العمل.
- ❖ **المصدر الشخصي** ، بحيث تلعب السمات الشخصية دورا مهما في إستمالة المرؤوسين. (ماكسويل، 1999، ص04).

1-2- التابعون وكيفية توحيد جهودهم:

إن التنظيم عبارة ، عن وحدة تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يكونون القوى العاملة التي تحتاجها أي منظمة، وهذه القوى تحتاج إلى عملية التوجيه ، من أجل توحيد الجهود لخلق الإنسجام والتوافق ضمن أسلوب تعاوني في سبيل تحقيق الهدف المسطرة. (حسن، 2004، ص25).

1-3- تحديد الأهداف:

إن العملية القيادية ، تقوم في الأساس على تحقيق الأهداف، بحيث نجد أن القائد يمارس جهوده بالتأثير على المرؤوسين، وتوحيد وتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وقدرة القائد على تحقيق التوازن والموائمة بين أهداف العاملين وأهدافه كقائد، ذلك من أجل تجنب النزاعات والصراع بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي خلق جو من الانسجام والتعاون فيما بينهم من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية. (إدريس، 2009، ص215) .

2- خصائص القيادة الادارية:

- ❖ إن القيادة باعتبارها عملية إدارية ، تقوم على جملة من المتغيرات التنظيمية تحاول الربط بينها للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولأن لكل شيء خاصية لذلك نحاول إيجاز أهم خصائص القيادة الادارية فيما يلي:
- ❖ أن القيادة تتطلب خاصية المسير، الذي يكون في صفة المدير الذي يتولى القيادة ، من أجل توجيه جهود المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف.
- ❖ تقوم القيادة على خاصية المجموعة، فالقائد يعمل ضمن النشاط الجماعي مستخدماً مهاراته وقدراته من أجل خلق التعاون والانسجام بطريقة تضمن تماسك الجماعة.
- ❖ القيادة تقوم على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات.
- ❖ القيادة عملية تنظيمية، تقوم على التأثير في الأتباع من خلال المناقشة ، والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ❖ القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية يتم توجيهها توجيهاً بناءاً من أجل هدف مشترك. (العجمي، 2015، ص66).
- ❖ القيادة تعاون، والقائد الناجح هو الذي يبث روح التعاون بين المرؤوسين وخاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ❖ القيادة هدف حيوي، يقوم القائد بترجمة هذا الهدف من خلال تحفيز همم المرؤوسين حتى ينشطوا لتحقيق أهدافهم.
- ❖ القيادة عملية تنظيمية، توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة تحدد داخل إطار نظامي، وتخضع لقواعد وقوانين محددة، وعبر قنوات إتصال والشرعية وغيرها. (رشوان، 2010، ص85).

3-المهارات الإدارية للقيادة:

إن فاعلية المؤسسة تتوقف على مجموعة من المهارات الإدارية، التي يجب أن تتوفر في القائد تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وتعتبر ضرورة لنجاح المهام والأدوار وتصنف هذه المهارات إلى:

3-1-المهارات الفنية:

وهي القدرات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة، والتي تحتاج إلى خبرات وكفاءة تطبيقية معينة، وهذه المهارات تكتسب من خلال التعليم الرسمي، ثم يتم تسميتها من خلال التعلم بواسطة التدريب والممارسات الوظيفية عبر برامج مصممة.

3-2-المهارات الإنسانية:

وتشير إلى المهارات المتعلقة بالتفاعل الشخصي، والتعاون مع الآخرين، وبالتالي القائد الذي يتمتع بمهارات إنسانية عالية من خلال إثارة دوافعهم نحو العمل، وتنسيق الجهود من خلال التعاون، وتبادل الأفكار، والخبرات بين أعضاء المؤسسة من أجل إحداث التغيير لما هو فيه صالح للعمل والأعضاء معاً. (عياصرة و بني أحمد، 2008، ص142).

3-3-المهارات الذهنية:

وتشمل على المهارات الفكرية، وتتخللها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به في المنظمة، والمتغيرات الداخلية، والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وإدراكه للعلاقة التي تربط بين الوظائف، ومكوناتها، والقدرة على الابتكار، والتنبؤ، والتخطيط، ووضع الأطر، والتصورات (شهاب ، 2010 ، ص 121) .

3-4-المهارات المفاهيمية:

وتشير إلى المهارات المتعلقة بحل المشاكل، ويكون ذلك من خلال إتخاذ القرارات ، وقدرة مدير المنظمة على إختيار البدائل الملائمة وفي التوقيت المناسب، أضف إلى ذلك قدرته على التنسيق بين المستويات التنظيمية، وإستيعاب المواقف وقدرة علاجية للمشاكل وتفهمها وإيجاد الحلول لها. (جرينث، ترجمة التلاوي، 2013، ص85).

4- أهمية القيادة الادارية:

- إن التحليل الدقيق لعملية القيادة ، نجد بأنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، وهي ضرورية في تنظيم وترتيب الحياة البشرية، والنقاط التالية تلخص أهمية القيادة:
- ❖ العمل على نشر روح الإخاء، والإنسجام بين الأعضاء وإستمرارها.
 - ❖ العمل على تماسك أعضاء التنظيم، من خلال تكتل جهودها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
 - ❖ مساعدة الأعضاء على إدراك إحتياجاتهم، والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها لأهميتها.
 - ❖ مساعدة الأعضاء على النمو والتطور، من خلال تنميتهم وتدريبهم بإعتبارهم أهم موارد المنظمة.
- (رشوان، 2010، ص87).
- ❖ توجيه تفاعل الأعضاء من أجل تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة
 - ❖ توفير الموارد، والإمكانيات اللازمة والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - ❖ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، ومقاومة الخلافات من خلال بناء فريق عمل متكامل.
 - ❖ القيادة، هي حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - ❖ تعتبر الجسر الذي تسيّر داخله، كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات من أجل تدعيم الأشياء الإيجابية والتصدي للجوانب السلبية قدر الإمكان. (محمد، 2015، ص210).

5- وظائف القيادة الادارية:

إن القيادة كعملية ووظيفة إدارية مبنية على جملة من الإعتبرات التي تحدد مسارها والطرق التي تسيّر وتحدد دربها والوظائف التي تحدد مساراتها ،وأهم هذه الوظائف نذكرها فيما يلي:

5-1- وظيفة التخطيط:

إن وظيفة التخطيط، هي الوظيفة الأولى لأنها تشمل تحديد الأهداف التي تتخذ بدورها جملة من السياسات، وطرق عمل تتخللها الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ، من خلال معايير ووصف الطرق التي تستخدم في أداء هذه العملية خطوة بخطوة، مع ضرورة إجراء إختبارات على كافة الخطة لتسمح بعد ذلك بتقديم مختلف العمليات لذلك تتضمن هذه الوظيفة خطة عمل واضحة تجسد أهداف المنظمة المسطرة.

5-2-وظيفة التنظيم: يشير التنظيم، إلى تلك العملية التي تتم من خلالها ترابط مجموعة من الوظائف

لتنسيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة، والتنظيم كعملية يحدد في الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار العام لمختلف الوظائف من خلال توزيع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات بين أفراد التنظيم. ويكون دور القائد بوضع أسس تقسيم العمل، ويحدد وظائف الإدارات، والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعاً يراعي في تخصصاتهم وقدراتهم وكفاءاتهم. (حسن، 2004، ص100).

5-3-وظيفة التنسيق: إن وظيفة التنسيق، هي مهمة من المهام الرئيسية من خلال خلق الإتساق بين

جميع نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة، حتى تؤدي المنظمة وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءات والفاعلية، ويعمل القائد هنا دور مهما من خلال القضاء على المعوقات، والصعوبات التي تحول دون إتمام النشاطات، وإتمام عملية التنسيق بين فروع، وأقسام المنظمة من خلال العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المسطرة.

5-4-وظيفة التوجيه: وتكمن هذه الوظيفة، في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة،

وذلك من خلال معرفة قدرات ودوافع المرؤوسين من أجل الفهم الصحيح لأهمية ضرورة تنمية قدراتهم، لتكون وظيفة التوجيه أحد العمليات التي تحدد سبل تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المناسبة لهم، لذلك يكون للقائد دور الموجه، والمشرف في عملية المنظمة، وموجه من أجل إيجاد السبل للوصول إلى هدف المنظمة.

5-5-وظيفة الرقابة: وهي وظيفة تقييمية، تنطوي على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة، وذلك من

خلال إتباع خطوات، وهي وضع معايير الرقابة، ثم مقارنة النتائج المحققة من خلال هذه المعايير، ثم تأتي بعد ذلك خطوة إتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. (العجمي، 2015، ص47).

5-6-وظيفة الإتصالات: إن شبكة الإتصالات، بين فروع وأقسام المنظمة تجعل القائد يقوم بدور مهم

في أداء مهامه، وذلك من خلال سير العمل ويسره وسهولة إنسياب القرارات المستخدمة، وسرعة كشف المشاكل، والعراقيل التي تقابل تنفيذ المهام، وبها تكون الإتصالات تيسر للقائد أشياء جديدة، وأفكار تشاركية تؤدي إلى إكتشاف المهارات بين العاملين، وبالتالي فنجاح عملية الإتصالات تؤدي إلى نجاح المنظمة، وهذا النجاح بدوره يؤدي إلى تحقيق الهدف المرسومة.

5-7- وظيفة التحفيز: إن القائد الجيد، هو الذي يكون لديه القدرة على تحريك دوافع مرؤوسيه، لذا

يجب عليه أن يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حدا من خلال المدح والثناء على كل عامل ذو الأداء الجيد والتميز وخاصة أثناء أداء العمل في ثنايا المجموعة من أجل إستفزاز دوافعهم في السكة الإيجابية التي تخدم المنظمة والهدف المنشود.

5-8- وظيفة اتخاذ القرار: إن وظيفة إتخاذ القرار، لا تأتي هكذا اعتباطا، وإنما في جملة من المراحل

تكون بدايتها بصنع القرار من جملة من البدائل المتاحة، وإختيار البديل الأفضل، وهذه الوظيفة تتطلب المهارة والحكمة من أجل يسر وسهولة العمل الإداري، ضمن القرارات المستخدمة لأنها تحدد كل عمليات التنظيم، وتسهل عملية التنفيذ، والعلاقات الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، سيرا نحو تحقيق الهدف المسطر. (كوتر، 1993، ص02).

6- أنماط القيادة الادارية:

من المؤكد ان القيادة هي العملية الإدارية، التي تقوم بجميع العمليات التنظيمية من خلال التسيير العقلاني الذي تحتاج إلى قائد الذي يعتبر هو المركز داخل الجماعة، ولأنه يقوم بوظيفة القيادة التي تقوم على التأثير في قدرات المرؤوسين وتحفيزهم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف ، ولأن لكل قائد أسلوب ووسيلة لتحقيق النظام هذا ما توضحه أنماط القيادة التالية التي تقسم إلى نمطين حسب أسلوب القيادة وحسب سلطة القيادة:

6-1- حسب أسلوب القيادة: التي تنطلق من السؤال: ما هو الأسلوب المتبع في القيادة؟

6-1-1- القيادة الأوتوقراطية: وهو نمط يتميز بالسلوك المتسلط وإثارة الخوف في وسط المرؤوسين،

وعدم الإحساس بمعاناتهم، والإستماع لآرائهم وعدم تقدير جهودهم، وعدم تسامحه في حالة تجاوزهم الحدود التي رسمها ويشعرهم بأن السلطة دائما موجودة. (قاسمي، 2011، ص104).

ولهذا فإن هذا النمط من القيادة تعسفي وقاسي، وجامد في قراراته يمنع المشاركة ويقمع المبادرات، وإجتماعاته قصيرة، ومقتصرة على إعطاء الأوامر، هذا يؤدي إلى خلق بيئة عمل مغلقة تولد: -إنعدام روح الابداع لدى العاملين.

-إنعدام العلاقات الإنسانية، بين المدير والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، إنعدام روح البحث والتجريب التي تؤدي إلى عدم المرونة في العمل، هذا كله يخلق إنخفاض في الروح المعنوية التي بدورها تؤدي إلى القلق والإضطرابات وإنعدام الثقة بين الجميع. (الحريري، 2008، ص25).

6-1-2- القيادة الديمقراطية (التشاركية): وهو النمط الذي يقوم على التفاعل، والمشاركة بين المدير والمرؤوسين، والقيادة هنا تؤمن بأن الفرد يمثل قيمة في ذاته وله قدرات، وميولات، وإستعدادات وإتجاهات، هذا ما يخلق مناخ جيد للعمل القائم على الإحترام المتبادل وتبادل وجهات النظر، هذا ما يشجع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، الذي بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل، وهذه منهجية ناجحة وخصوصا عند إشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وتحديد السياسات والبرامج هذا يشجع على البحث والتجريب، لكن هذا لا يكون إلا من خلال وضوح قنوات الإتصالات وسهولتها، مع وضوح الأهداف هذا كله يؤدي إلى العمل بروح الفريق، ومنه نلاحظ ان هذا النمط من القيادة أكثر واقعية وأكثر بساطة في التطبيق. (عساف، 1999، ص190).

6-1-3- القيادة الفوضوية المتساهلة: وهو نمط يقوم على حرية وإستقلالية، المرؤوسين في العمل، إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل المدير، حيث يعتبر دوره هامشي لا يبدي أي رأي، هذا ما يحدث فوضى في العمل، وإحتمال سوء إستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض شخصية، وعدم المبالاة في العمل الذي بدوره يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية، لأن السياسة المنتهجة لا تخلق أي شيء جديد بالعكس، فهي تؤدي إلى عدم وضوح المهام، والمسؤوليات وإنعدام التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وعدم التعاون بين العاملين لإنعدام العمل بروح الفريق هذا ما يؤدي إلى تبديد الطاقات والوقت. (عقيلي، 2013، ص209).

6-1-4- القيادة العقلانية: يعتمد هذا النمط، من القيادة على المركز الوظيفي، لأن القائد هنا يستمد دوره من التفويض الرسمي الممنوح له ويخول له الصلاحيات والسلطة، وهو هنا يقوم بتطبيق القوانين واللوائح بحذافيرها دون أية مرونة، مما دعت الضرورة، ولا يتوقف عن تطبيق الأنظمة واللوائح، ويطلب الذين يعملون معه بإتباع الأسلوب نفسه، ويعتمد هذا النمط على أسلوب العقاب في حالة مخالفة الأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة، ويكون الولاء التام لهذه القوانين. (الحريري، 2008، ص24).

نلاحظ أن هذا النمط عسكري في سياسته لأنه لا يحتمل أي تغيير وتحريف في القانون وهو في العام يطبق على الجميع ، وهو بذلك أسلوب عادل في التعامل.

6-2-2- حسب سلطة القيادة: وهي تنطلق من السؤال: من أين تستمد سلطة القيادة؟

6-2-1- القيادة الرسمية: هي القيادة، التي تكون ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة بحيث تستمد سلطتها من هذا التنظيم، الذي يخضع لهيكل تنظيمي وعن طريقه يتم تحديد العلاقات والمستويات، والمهام والمسؤوليات ضمن جملة متوازنة من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الهدف المرسومة. وهذا النوع من القيادة يقوم على مجموعة من الوحدات الإدارية، تؤدي مهام وظيفية مترابطة فيما بينها ضمن مجموعة من الأنشطة تهدف إلى إنجاز العمل، وهذا كله ضمن قواعد وصلاوات رسمية، وفي المقابل يجب أن يكون خط السلطة واضح ضمنا لتحديد المسؤولية وتيسير الإتصال، من خلال تقسيم العمال، والتخصصات وتوزيع السلطة على جميع المستويات الإدارية التي تتخللها وظائف تنظيمية تنسق، وتشرف، وتراقب أداء المهام على أحسن وجه. (كنعان، 2009، ص 263).

6-2-2- القيادة غير الرسمية: يبرز هذا النوع من القيادة داخل التنظيم غير الرسمي، نتيجة تفاعل طبيعي بين العاملين في المنظمة بصورة مجموعة من العلاقات، نتيجة الإختلاط، والتفاعل المستمر بين أعضاء التنظيم الغير رسمي، فيظهر من خلاله قائد نتيجة إجماع أعضاء المجموعة حول هذا الشخص، وتكون السلطة التي يتمتع بها نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة، لذا تعتبر هذه السلطة إمتياز أكثر منها حق.

وتبدو أهمية هذه القيادة، في الدور الإيجابي في توجيه التنظيم الغير رسمي، أضف إلى ذلك أنها تدافع عن مصالح الأعضاء، والمساعدة في حل مشاكل العمل، والتنسيق بين أهداف الأعضاء، والعمل على تحقيقها هذا ما يؤدي إلى خلق روح الفريق. (نوري و كورتل، 2011، ص ص 104- 105).

7- النظريات المفسرة للقيادة الادارية:

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير القيادة، فهناك من يفسرها من خلال السمات الشخصية في الفرد، وهناك من يحللها من خلال سلسلة السلوكات التي يقوم بها القائد، ويكون لها تأثير على المرؤوسين، في حين هناك من يفسرها من خلال الموقف، بينما ترى الإتجاهات الحديثة بأن القيادة وظيفة موقعية وأن الظهور يتم جزئيا إستجابة لظروف ومتطلبات الموقع كما تركز على الإستراتيجية على تحفيز العاملين لفهم العمل، والقيام به وفيما يلي تجزئة نظريات القيادة حسب المنطلق الذي تنهض عليه :

7-1-1- المدخل الفردي للقيادة: في هذا المدخل يتم الوقوف على السمات الشخصية التي تتوفر في بعض

الأفراد دون غيرهم ومن اهم النظريات المفسرة لهذا المنطلق نذكرها فيما يلي:

7-1-1-1- نظرية الرجل العظيم: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على ، أسس

وراثية ويعتبر سيرفرانسييس جالتون (16 فبراير 1822- 17 يناير 1911 عالم إنجليزي، وهو عالم إنسان، وعالم وراثية، إبتكر طريقة لتصنيف بصمات الأصابع، وعالم أرساد، إبتكر خريطة جوية وإقتراح نظرية للأعاصير، وعالم إجتماع، وعالم نفس كان له السبق في إختراع معامل الإرتباط (جروان، 1999، ص16))، من المهتمين بهذه النظرية بحيث يقول: "إن التغيرات تحدث للحياة الإجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة"، ومعنى هذا أن القائد لا يمكن أن يحدث تغيرات داخل الجماعة ما لم يكن هناك التعاون، والإستعداد من طرف باقي الجماعة، هذه المتغيرات حسب هذه النظرية لا تكفي لوحدها إلا بوجود قائد موهوب، ويتميز بشخصية وسمات تؤهله أن يكون قائداً، وهذه السمات موروثية لا تكون عند أغلب الأفراد، بل هي سمات موروثية تولد مع الفرد هذا ما يمكنهم من أن يسيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة بهم. (قوراية، 2007، ص268).

من خلال ما سبق فهذه النظرية تسلم بأن القيادة ذات طبيعة وراثية، وأن القادة يولدون بسمات شاملة تصنع منهم قادة . وما يؤخذ على هذه النظرية أن معظم سمات القائد مبالغ فيها، متجاهلين كيفية أداء الوظائف وعدم الأخذ بعين الإعتبار مسؤولياتهم وحاجاتهم.

7-1-2- نظرية السمات: إن الافتراض الذي تقوم عليه هذه النظرية، هو أن القادة يولدون ولا يصنعون،

فهي تعتبر القيادة صفة وراثية يولد بها الأفراد ولا تكتسب، وأن القائد يتميز بخصائص شخصية وعقلية وجسمية تختلف عن الأتباع، هذه الخصائص تعتبر من أبرز السمات التي تؤهل الفرد إلى أن يكون قائداً، ومن رواد هذه النظرية ستوجديل (1948) الذي قام بدراسة مسحية أجريت حول القيادة التي خرجت بالخصائص التالية التي كان يعتقد أنها من مميزات القيادة:

- أ- الخصائص المادية: وتتعلق بسمات القائد الجسمية والمظهر الخارجي: كالقوة والوزن والطول.
- ب- الخصائص الذهنية: وتشمل الذكاء والقدرة اللفظية والقدرة على التنبؤ.
- ج- الخصائص الشخصية: كالثقة بالنفس والحماس والتأقلم، الطموح، التحدي.
- د- الخصائص الاجتماعية: مثل التعاون والقدرة على إقامة العلاقات، وكسب محبة الآخرين والقدرة الإدارية.
- هـ- خصائص متعلقة بالعمل: مثل دافع التحصيل والمثابرة، وإتخاذ المبادرة.
- و- خصائص عامة: وتشمل المحافظة على الوقت، معرفة العمل والإلمام به، الأمانة ، التواضع والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الإنسانية. (جابر ، لوكيا، 2006، ص57).

وما يلاحظ على هذه النظرية أنها لم تصمد أمام الواقع، وأمام تطور الدراسات والأبحاث التي أظهرت العديد من المتغيرات منها السلوكيات، والمواقف وغيرها.

7-2-2- المدخل السلوكي للقيادة:

إن عجز نظريات السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد، برزت العديد من النظريات توجهت لدراسة سلوك القائد، وهو يمارس العمل الإداري، بحيث أجريت في أواخر الثلاثينيات وفي الأربعينيات، وفي أوائل الخمسينيات من القرن العشرين ظهرت العديد من الدراسات كان أبرزها:

7-2-1- دراسة ألبوا "Lowa Studies": أجريت هذه الدراسة بواسطة لبييت ووايت بإشراف من

كيرت ليفين، بحيث أجريت على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهواة" مقسمين إلى مجموعات ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي محدد، ولقد كان هناك ثلاث أنماط قيادية هي:

- أ- النمط الإستبدادي: بحيث السلطة في يد القائد، وهو الذي يحدد الأنشطة ويتخذ القرارات.
- ب- النمط الديمقراطي: فهو يساعد ويوجههم، لتحديد أنشطتهم ويشركهم في توزيع الأعمال.
- ت- النمط الحر: بحيث لا يقوم القائد بأي مجهود في توجيهه ومتابعة العمل فهو لا يحرر ولا يوزع أي عمل عليهم.

ومن خلال هذه الدراسة أسفرت عن النتائج التالية:

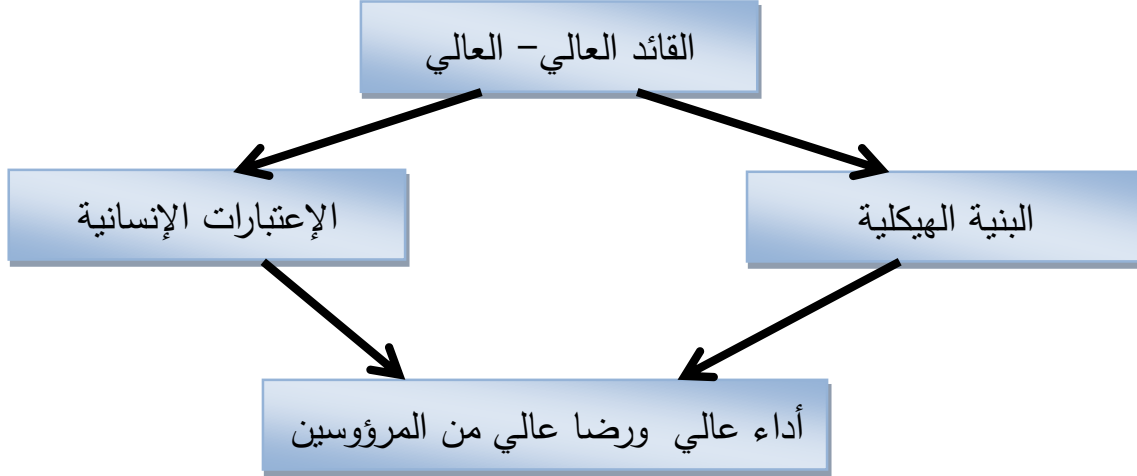
- ❖ تميزت الجماعة ذات القيادة التسلطية ، بأنها أعلى إنتاجية لأن القائد مارس الضغط على الأفراد من خلال الرقابة.
- ❖ في حين الجماعة ذات القيادة الديمقراطية ، بأنها أعلى من نواحي الإبتكار في الأنشطة والدافعية، وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.
- ❖ أما الجماعة ذات القيادة المتسببية ، بأنها منخفضة في كل النواحي، وما يعيب على هذه الدراسة أنها أجريت على الأطفال مما صعب تعميم النتائج (ماهر، 2003، ص ص 305-306).

7-2-2- نظرية البعدين: بدأت الدراسة في ولاية أوهايو، وبالضبط من طرف فريق بحث تابع لجامعة

أوهايو في عام 1945م، بحيث قام بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة، وفي ظل ظروف متفاوتة، ومن خلال جملة التحليلات التي ، إنطلقت من سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات، والأفعال، والوظائف التي يؤديها قائدهم أي مختلف عوامل القيادة، بحيث أمكن التمييز بين بعدين للقيادة هما:

- البنية الهيكلية: أو التركيز على المهمة، أو النشاط الموجه نحو العمل، بحيث يكون تركيز القائد على تحديد الأدوار لإنجاز الأهداف، كما يحدد الإجراءات والقواعد والأساليب التي يطبقها على مرؤوسيه.

➤ الإعتبار (الإعتبارات الإنسانية): أو التركيز على العاملين، من خلال الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، ومنحهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرار مع تشجيع الإتصالات في مختلف الإتجاهات، وإنتهت الدراسة إلى أن القائد الفعال، هو الذي يجمع بين النمطين، أي من خلال هيكل عمل محدد، والقيادة من خلال إحترام الإعتبارات الإنسانية ،هذا ما يجعل القائد يحقق عوائد للمنظمة وأطلق عليه القائد العالي- العالي- وهو ما يوضحه الشكل التالي: (طه، 2008، ص231-232).



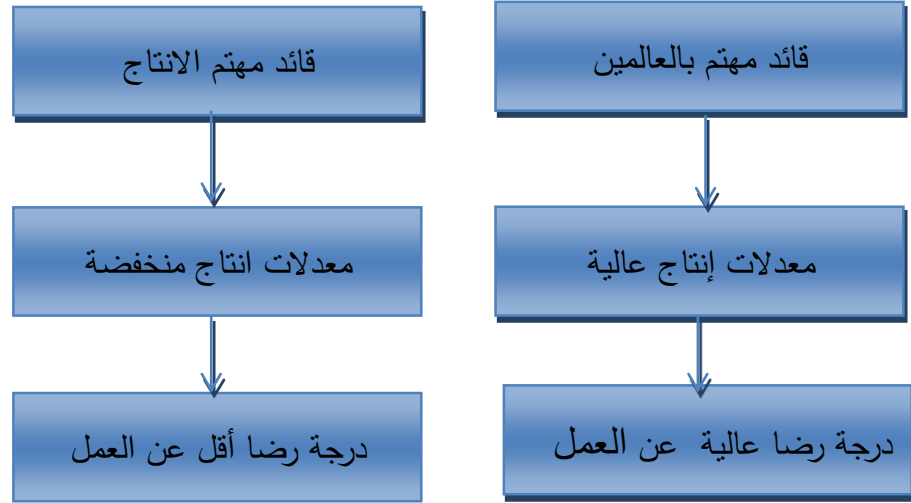
الشكل رقم (02-03): يوضح مفهوم القائد العالي- العالي (طه، 2008، ص233)

ما يعاب على هذه النظرية، أنها ركزت فقط على القائد ذاته وكذلك الأهداف الشخصية والجماعية للأفراد، دون أن تهتم بدراسة طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد.

7-2-3- دراسة جامعة متشيجان:

أجريت هذه الدراسة بعد الحرب العالمية الثانية بواسطة كل من كاتز katz و كان kahn وليكارت likart، في إحدى الشركات وبالضبط في أحد أقسامها، فقسم ذات الإنتاجية المرتفعة وقسم ذات الإنتاجية منخفضة، وكان الهدف من الدراسة هو إجراء مقارنة، من أجل إيجاد الفرق بين النمط أو السلوك القيادي في كلا القسمين فكانت النتائج التالية:

- 1- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية، بأن القادة أو المشرفون يهتمون بالعلاقات الإنسانية، هذا ما يولد درجة رضا مرتفعة من المرؤوسين عن العمل .
- 2- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، بأن المشرفون يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، هذا ما يقلل من درجة رضا المرؤوسين عن العمل ، ومن هذا نلاحظ وجود نمطين للقيادة : نمط مهتم بالعاملين ونمط مهتم بالإنتاج والشكل التالي يوضح أنماط القيادة وفقا لدراسة جامعة متشيجان (ماهر، 2003، ص208)



الشكل رقم (02-04): يوضح أنماط القيادة لوفقا لدراسة جامعة متشيجان (طه، 2008، ص234)

وما يؤخذ على هذه النظرية، إتباعها نمط القيادة هو المتغير الوحيد المؤثر على إنتاجية ورضا المرؤوسين.

7-2-4- نظرية الشبكة الإدارية: قام كل من روبرت بلاك Robert Black وجين موتون Jane

Mouton باستخدام نفس الأبعاد التي تناولتها دراسة أوهايو، وجامعة متشيجان وقاما بتطوير نموذج لنمط القيادة، وهما : نمط مهتم بالإنتاج ونمط مهتم بالأفراد، ثم قاما بعد ذلك تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، وتفيد هذه الدراسة توضيح ديناميكية القيادة إضافة إلى تحديد البدائل المتوفرة لتحسين فاعلية القائد، بحيث نجد **الخط الأفقي** شكل البعد الأول المهتم بالعمل، في حين **الخط الرأسي** شكل البعد الثاني المهتم بالمرؤوسين، بمدى يمتد من (01- 09) درجات لكل منهما، ومن خلال تقاطع هذه الخطوط شكلت 81 أسلوبا، مع هذا فضل الباحثان خمسة أساليب قيادية، أربعة منها وزعت على زوايا الشبكة في النقاط التالية: (1، 1) و(1، 9) و(9، 1) و(9، 9)، فيما توسط الشبكة الأسلوب الخامس (5، 5) وفيما يلي شرح للأساليب الخمس: (رضا، 2010، ص152).

- أ- أسلوب القيادة المنسحبة (1، 1): وهو أسلوب ينسحب فيه القائد من العملية القيادية، ويكون الإهتمام بالأفراد والإنتاج ضئيل منخفض جدا.
- ب- أسلوب القيادة الإنسانية (9، 1): تركز على المرؤوسين، مع تركيز ضئيل للعمل من أجل رفع دافعية المرؤوسين ورضاهم عن العمل.

- ت- أسلوب قيادة الفريق (9، 9): ويركز على كل من المرؤوسين والعمل معاً، من خلال المشاركة في تحديد أهداف المنظمة، التي تؤدي إلى خلق علاقة ثقة، وإحترام ما يقودهم إلى العمل بروح الفريق الواحد.
- ث- أسلوب القيادة المتسلطة (9، 1): تركز على العمل، مع الإهتمام القليل بالمرؤوسين وقلة تدخل المرؤوسين في العمل.
- ج- أسلوب القيادة المتوازنة (5، 5): إهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين، أي خلق التوازن بين الحاجة إلى تنفيذ العمل والمحافظة على الروح المعنوية للأفراد. والشكل التالي يوضح الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة: (حسن، 2004، ص ص36-37-38).



الشكل رقم (05-02): يوضح الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة. (ماهر، 2003، ص310).

7-3- المدخل الموقفي للقيادة:

إن السمات والمهارات المطلوبة في القيادة، أضف إلى ذلك الأسلوب القيادي المتبع الذي يحدد فاعلية القائد، لكن هذا لا يكفي لأن الخصائص الشخصية دوماً أو في الغالب ترتبط بموقف قيادي معين، وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف هذا ما سنعرفه في هذا المدخل:

7-3-1- القيادة الموقفية: تفترض هذه النظرية، أن فاعلية القيادة أو النمط القيادي الناجح يتوقف على

مدى إستعداد المرؤوسين للأداء في ظل موقف معين ومن أهم رواد هذه النظرية **Paul Hersey** و"**Kenneth Blanchard**" وقد إستخدما نمطين للقيادة، وهما: السلوك القيادي بالمهام، وقد إعتبر بمثابة سلوك إرشادي للمرؤوسين، والسلوك القيادي بالعلاقات الإنسانية، وإعتبر بمثابة سلوك تدعيمي، أي سلوك

عالي في التوجيه ومنخفض في المساندة أو سلوك عالي في التوجيه وعالي في المساندة، ومن خلال هذه التوليفة أبرز أربعة أنماط للقيادة وهي بالتالي:

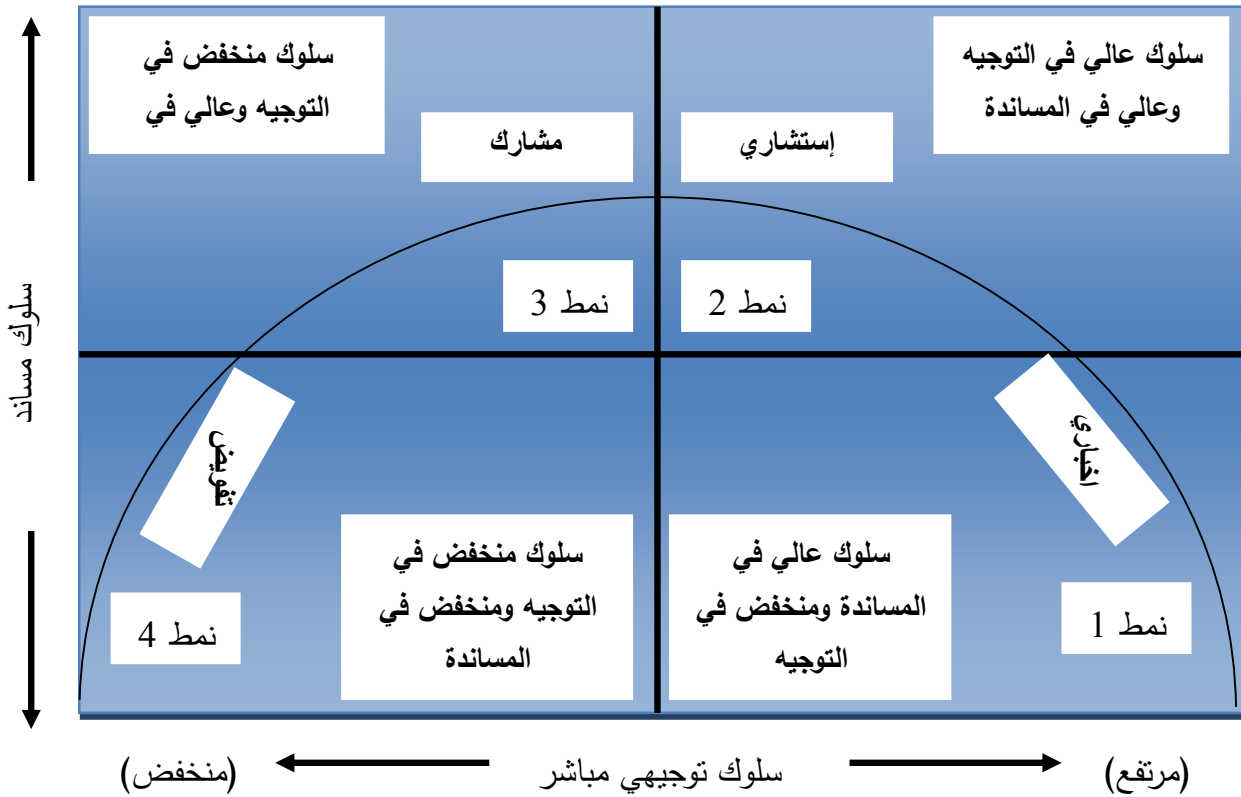
أ- **النمط الإخباري**: درجة مرتفعة للإهتمام بالمهام+ درجة منخفضة بالعلاقات الإنسانية وهو أسلوب توجيهي، من خلال تحديد الأدوار، تقديم الإرشادات.

ب- **النمط الإستشاري**: وهو أسلوب عالي الإهتمام بالمهام والعلاقات الإنسانية معاً، من خلال العملية التوجيهية، ودعم العناصر الإنسانية وإستشارة رؤوسيه، أي بين المساند والموجه.

ج- **النمط المشارك**: ويقوم على درجة منخفضة للإهتمام بالمهام+ درجة عالية من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، أي القليل من التوجيه في مقابل المساندة، والمشاركة في إتخاذ القرارات وتكون مهمة القائد الإتصال والتسهيل فقط. (الصيرفي، 2006، ص166).

د **النمط المفوض**: ويقوم هذا النمط على درجة منخفضة بالإهتمام بالمهام والعلاقات الإنسانية، أي القائد يكتفي بأقل قدر من التوجيه وأقل دعم لهم، بمعنى آخر أن النمط توجيهي وغير تدعيمي. (الصيرفي، 2006، ص166). و الشكل التالي يوضح هذه الأنماط :

أسلوب القيادة



الشكل رقم(06-02): يوضح الانماط القيادية للنظريه الموقفية. (طه، 2008، ص250).

7-3-2- نموذج فيدلر الشرطي: ينطلق هذا النموذج، من إيجاد العلاقة بين متغيرات الموقف، ونمط

القيادة الواجب تطبيقه، حيث يفترض أن القيادة الفعالة مقياساً لإنتاجية المرؤوسين يشترط أو تتوقف على مدى توافق نمط القيادة مع ثلاثة متغيرات موقفية وهي:

أ- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** وتقاس من خلال، درجة الثقة والإحترام بينهما، بحيث تتراوح بين الجيد والردىء.

ب- **هيكل المهام:** أي مدى وضوح المهمة وتركيبية العمل، ويقصد مدى وضوح المهمة فضلاً عن الخطوات اللازمة لتحقيقها، وتتراوح ما بين العالي والمنخفض.

ت- **قوة مركز القائد:** وتشير إلى درجة تأثير مركز القائد في المرؤوسين من ناحية الثواب والعقاب، أي من خلال ما يتمتع به القائد من سلطات رسمية، ومقدرته على التأثير وتتراوح بين القوة والضعف.

وأشار فيدلر إستناداً لمتغيرات الموقف إلى أسلوب قيادي مثالي ويتحقق من خلال:

❖ علاقات جيدة بين القائد ومرؤوسيه

❖ ارتفاع في هيكلية المهمة

❖ ارتفاع في درجة قوة مركز القائد (حسن، 2009، ص52). والشكل التالي يوضح نموذج فيدلر الشرطي:

الموقف	01	02	03	04	05	06	07	08
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	جيد	جيد	جيد	جيد	ردىء	ردىء	ردىء	ردىء
هيكلية المهمة	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
قوة المركز	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

الشكل رقم(07-02): يوضح نموذج فيدلر الشرطي. (طه، 2008، ص244).

7-3-3- نظرية التفاعلية: وتركز هذه القيادة، على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية

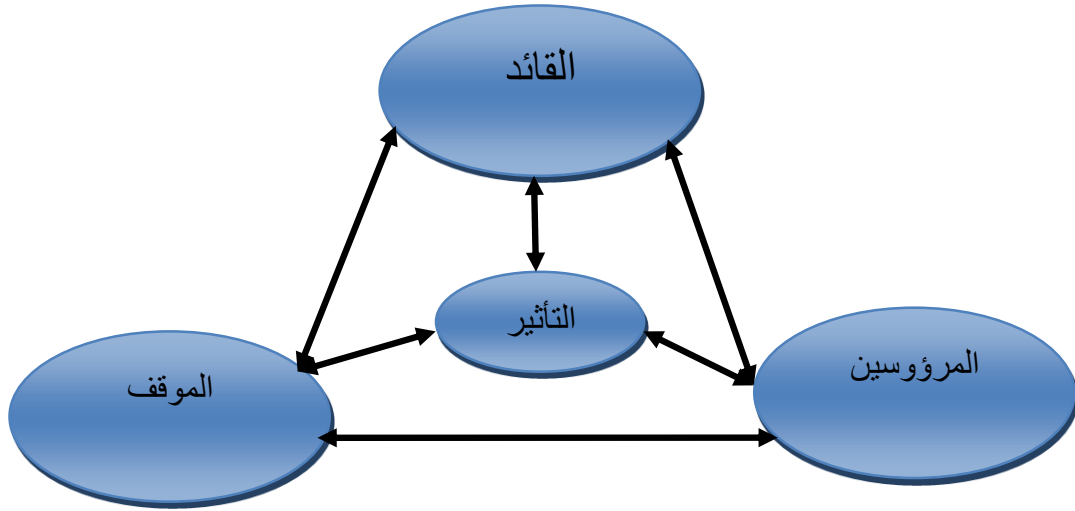
للقيادة، بحيث يتم الربط بين السمات الشخصية، والموقف بتفاعل دينامي وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

❖ السمات الشخصية للقائد.

❖ عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

❖ متطلبات وخصائص الجماعة.

ف نجد أن هذه النظرية ربطت بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، وذلك من خلال العملية التوافقية التي تبدأ من قدرة القائد على التوفيق بين الجماعة ومتطلباتها والمهمة، والموقف وعلى مدى ملائمة شخصيته في عملية تكاملية بين هذه المتغيرات الثلاث، أي بمعنى آخر فإن الأفراد يصبحون قادة، لا من حيث سماتهم الشخصية فحسب، وإنما أيضا من حيث العوامل الموقفية ودرجة التفاعل بين القائد والموقف، والأفراد. فالقائد الناجح من خلال هذه النظرية، وهو الذي يكون قادرا على التفاعل من المجموعة ضمن المواقف الاجتماعية، والظروف المحيطة من أجل تحقيق الهدف المطلوب. (عوض، 2008، ص214).



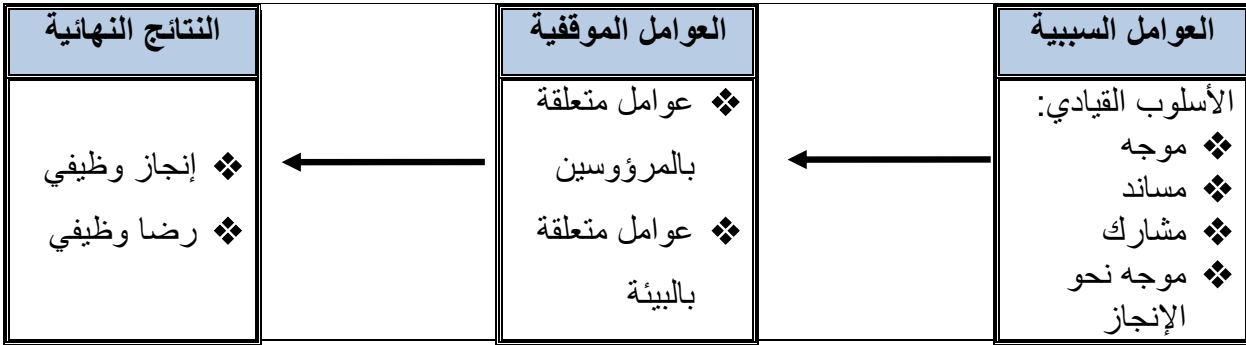
الشكل رقم (08-02): يوضح نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية. (العامري، الغالبي، 2008، ص471).

7-3-4- نظرية المسار و الهدف : وقد إشتقت هذه النظرية، من إفتراض أساسي مفاده أن القائد الفعال، هو الذي يوضح المسارات التي من خلالها يتمكن المرؤوسين من تحقيق الأهداف، ومن رواد هذه النظرية روبرت هاوس "Robert House" الذي يقدم إفتراض أن نمط القيادة الفعال ، هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف وإعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة وهي:

- أ- القيادة الإنسانية: يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جدا.
- ب- القيادة المشاركة: يهتم بأخذ آراء العاملين قبل إتخاذ القرارات.
- ت- القيادة الموجهة: يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من الأخذ بأرائهم.
- ث- القيادة بالإنجاز والعمل: يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل (رشوان،

(2010، ص81)

وبذلك فإن هاوس، يرى أنه بإمكان القائد ممارسة هذه الأساليب الأربعة في أوقات مختلفة وفي مواقف مختلفة، والشكل التالي يوضح هذه النظرية:



الشكل رقم (09-02): يوضح نظرية هاوس في المسار- الهدف. (حسن، 2004، ص 49).

4-7-4- الإتجاهات الحديثة للقيادة:

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية الهامة، خاصة في الفكر المعاصر بحيث نجد أن النظريات القديمة المتعلقة بالسلوكات وبالمواقف بداية التحول في التفكير القيادي، فبدأ البحث يخرج من حدود السمات والأنماط إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومن بين هذه الإتجاهات نذكرها فيما يلي:

7-4-1- القيادة التبادلية:

هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين، أي تأدية المهام والوظائف بالشكل المطلوب مقابل المكافآت، وهي بهذا الشكل تركز على علاقة الإتفاق بين القائد والتابعين، ففي مقابل إمتثال التابعين لأوامر القائد يحصلون على المكافآت إذا ما نفذت المهام بنجاح، أو في المقابل تطبق عليهم الإجراءات التأديبية في حال الإخلال في إنجاز مهامهم وواجباتهم، وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاض الإنتاج (المكافأة المشروطة).

ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين، وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا، ويتدخل القائد عند الضرورة أو في الأوقات التصحيحية (الإدارة بالإستثناء).

وبهذا فهي تقوم على عنصرين هما:

أ- **المكافآت المشروطة:** أي تبادل مجهودات المرؤوسين مقابل مكافآت معينة، وتكون مشروطة بالثواب أو العقاب إنطلاقا من كفاءة الأداء أو ضعفه.

ب- **الإدارة بالإستثناء:** وهي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ إنحرافات، أي يكون موجهها فقط نحو تصحيح الأخطاء. (العايدي، 2015، ص ص 19- 23).

يساعد هذا النمط من القيادة ، إلى تحويل الرؤية الإستراتيجية و الرسالة التنظيمية إلى واقع إداري ملموس ، من خلال ربط حجم المكافآت و التقدير بحجم الإنجاز ، هذا يساعد على إثارة الجهود و خلق التحدي بين المرؤوسين

7-4-2- القيادة التحويلية:

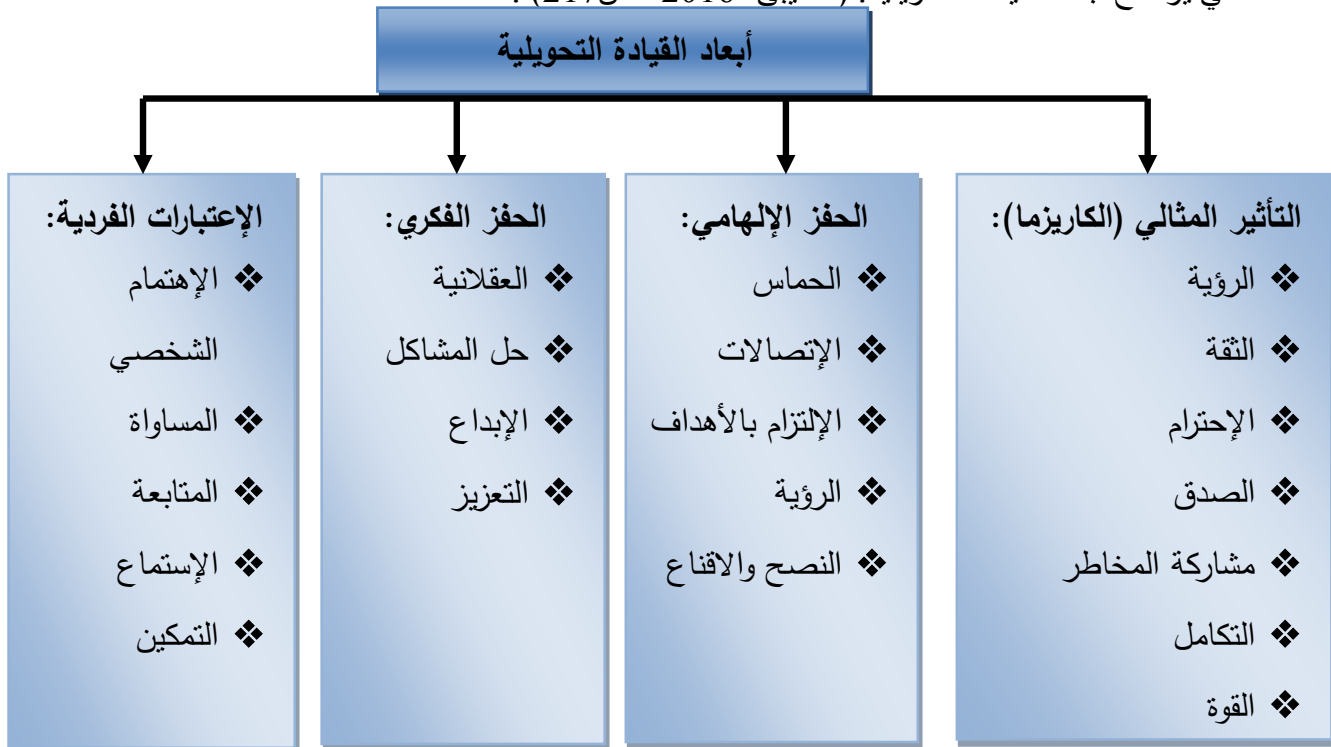
وهي قدرة القائد على تحويل المصالح الذاتية للمرؤوسين وتحويلها نحو الأهداف العامة، من خلال توفر جو من الود ورؤية واضحة ، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها، والإلتزام بالأهداف التنظيمية ، وتقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد أساسية وهي كالتالي:

أ- **التأثير المثالي (الكاريزمي):** هو قدرة القائد على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك، من خلال الأدوار النموذجية التي يقوم بها تجعله مثالا يحتذى به.

ب- **الحفز الإلهامي:** وهي قدرة القائد على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين ، وإثارة دافعيتهم وحماسهم نحو الإنجاز، تشجيع المبادرة، وإستشارة روح الفريق لديهم. (القبلي و العمراني، 1438هـ، ص14)

ت- **الإستشارة الفكرية:** وهي مدى مقدرة القائد على زيادة وعي الأتباع فكريا ليمتلكوا الأفكار الإبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

ث- **الإهتمام بالمشاعر الفردية:** وهي تقوم على مراعاة أحوال وحاجات العامل، وحرص القائد على تقدير وإحترامهم، وتوفير المناخ المناسب للعمل، من أجل الوصول إلى أداءات تجاوز التوقعات الآنية، والشكل التالي يوضح أبعاد القيادة التحويلية. (العتيبي، 2016، ص217).



الشكل رقم (10-02): يوضح أبعاد القيادة التحويلية. (عبد العال، 2016، ص25).

و يكون القائد هنا كمدرّب و محفز للمرؤوسين في آن و احد ، في مقابل الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الفردية ، إلى جانب توفير المناخ المناسب ، و المساعد على العمل و إلى جانب إحترام مشاعر المرؤوسين و التركيز على الحاجات العليا ، من أجل الوصول إلى التوقعات المرسومة .

7-4-3- القيادة التشاركية: هي عملية مشاركة القائد للمرؤوسين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية وإستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والإبتكار، وإحترام شخصية الفرد، ومشاركة في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادين وتقوم هذه القيادة على خمسة أبعاد نذكرها فيما يلي:

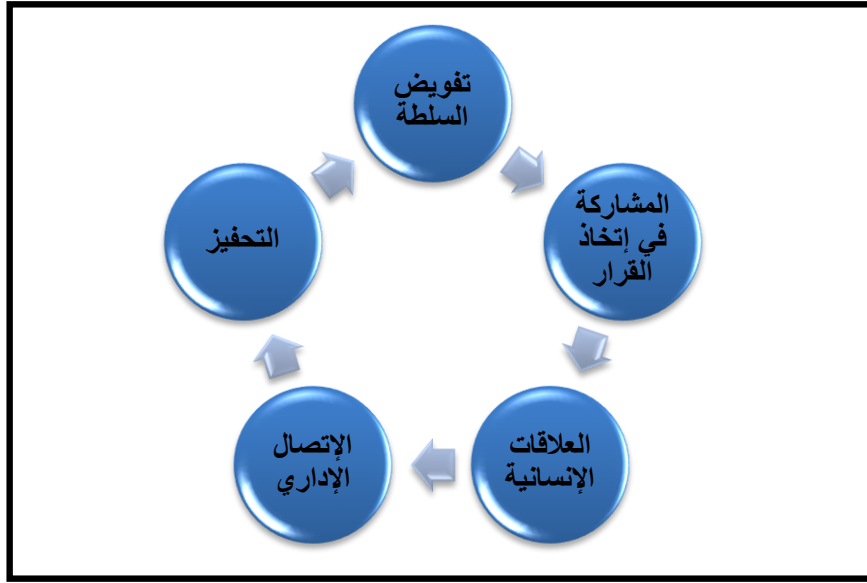
أ- **تفويض السلطة:** وهي العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية عن تلك الإختصاصات المفوضة، هذا التفويض يساعد على بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين.

ب- **المشاركة في إتخاذ القرار:** إن إشتراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار تضمن لهم وضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، رفع روح الفريق، الإستفادة من الأفكار.

ت- **العلاقات الإنسانية:** وهي الإيمان بقيمة الفرد، وخلق الجو النفسي والمناخ الملائم للعمل، الذي يخلق الروح المعنوية والثقة عند الفرد ويحفزه على العمل ، ويزرع فيه الولاء. (العنزي و العطوي، 2015، ص149).

ث- **الإتصال الإداري:** أي وجود قنوات إتصال واضحة، بحيث تحقق التنسيق والمشاركة في المعلومات، وسهولة وصولها سواء بين الأفراد ، أو بين الوحدات هذا يؤدي إلى فهم العمل والأدوار المنوطة به.

ج- **التحفيز:** ويكون من خلال، إثارة دافع المرؤوسين ، وإثارة رغبتهم نحو العمل سواء عن طريق التحفيز المادي، أو المعنوي، اللذان يحققان الدافعية نحو الإنجاز، ورفع الروح المعنوية. (الشمري و اللوقان، 2018، ص ص64-65-66). و الشكل التالي يوضع القيادة التشاركية :



الشكل رقم (11-02) : يوضح أبعاد القيادة التشاركية (من إعداد الطالب) .

يعتبر النمط التشاركي ، من أفضل و أنجح الأنماط القيادية ، لأنه يعتمد على الحوار و المشاركة و تبادل الآراء ، و إحترام المرؤوسين هذا يعزز الرضا الوظيفي ، و تحسين الأداء في شكل العمل الجماعي .

8-معوقات القيادة الادارية:

- تعاني القيادة الادارية من عدة مشاكل وعجز، والتي تنعكس على عملية إتخاذ القرار الذي يؤثر على جملة المتغيرات التنظيمية وأهم هذه المشاكل والمعوقات ما يلي:
- أ- **عدم توفر الكوادر القيادية الكفوة:** وهذا راجع إلى عدم الإهتمام بالعنصر البشري، وخاصة الكوادر التي تحتاج إلى عناية مما يضطرها إلى الهجرة بحثا عن المغريات وإثبات الذات.
 - ب- **عدم سلامة طرق وأساليب إختيار القيادات الادارية:** وهذا راجع إلى عملية الإختيار في حد ذاتها التي تعود في أغلب الأحيان إلى المحسوبية، وعدم توفر المهارات الإدارية، فالمهارة الفنية وحدها لا تساعد على أداء المهام بنجاح.
 - ت- **عدم توفر الإستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:** وتبدو في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم، وإحجام بعضهم عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة

- مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات لضعف الكفاءة، وهذا ما يحرمه من القدرة على تحديد البدائل، وكذلك يرجع إلى عدم وضوح الأهداف.
- ث- عدم إهتمام القيادات بالأساليب الكمية لإتخاذ القرارات: لعدم إستخدام والتعرف على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي.
- ج- إعتقاد القيادات على الخبرة والإستشارة الأجنبية: وهذا راجع إلى نقص الكوادر القيادية والفنية لذلك اللجوء إلى الإستشارة الأجنبية. (حسن، 2004، ص ص104-105).
- ح- عدم إستخدام الإتصال السليم والجيد: مما يؤدي إلى هدر الوقت وتبديد الموارد، ويرجع ذلك إلى عدم وضوح عمليات الإتصال، وعدم وضوح الرؤية نظرا لمهارات القائد المحدودة، ويعود هذا كله إلى عدم القدرة على التخطيط لعدم وضوح الأهداف.
- خ- عدم مواكبة التغيير والمرونة: ذلك لإغلاق المنظمة وعدم مواكبة التطور والابداع والتكيف مع التغيير، حتى يكون القائد مرنا في تعديل خطته.
- د- قصور عمليات تقييم الأداء، والخطوات التصحيحية لتفادي الخطأ.
- ذ- عدم الإلمام المرؤوسين بالقوانين واللوائح التي تحكم العمل في المنظمة. (جرينت، ترجمة التلاوي، 2013، ص118).

الفصل الثالث : فرق العمل

رؤية سوسيو تنظيمية

1 - بدايات الإهتمام بمنهجية فرق العمل في المنظمات

2 - مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

3 - خصائص فرق العمل

4 - فوائد فرق العمل

5 - أهمية وأهداف فرق العمل

6 - أنواع فرق العمل

7 - خطوات بناء فرق العمل

8 - مزايا وعيوب فرق العمل

9 - معوقات بناء فرق العمل

10- أثر القيادة في بناء فرق العمل

1- بدايات الاهتمام بمنهجية فرق العمل في المنظمات:

لقد أسهمت النظريات الادارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، وعرفت إدارة الجودة الشاملة من طرف **جابلونسكي** (جوزيف جابلونسكي، 1927 عالم أمريكي مختص في تصميم وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة، وله كتاب بعنوان إدارة الجودة الشاملة، (بن فيصل آل ثاني، 2008، ص90)) على أنها "إستخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء 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 من خلال التأثير بجهود **إدوارد ديمينج** (وليام إدوارد ديمينج، 1900-1993 مهندس تصنيع أمريكي صاحب نظرية "دائرة ديمينج" سافر إلى اليابان ، وطور برنامج إدارة الجودة الشاملة ليطلق عليه إسم "أبو الجودة" في اليابان (بن فيصل آل ثاني، 2008، ص91))، الذي يعتبر أحد المنظرين في إدارة الجودة الشاملة (يوسف، 2016، ص242)، كما يمكن الإشارة إلى كل من **هنري فايول** (1949)، و**أبراهام ماسلو** اللذان إهتمتا بالعنصر البشري في المنظمات ، بإعتبار أن الطاقات الكامنة في الفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

إن المنتبغ لتجارب دول العالم الرائدة نجد أن التجربة اليابانية و تجارب بعض الدول الآسيوية الرائدة في فرق العمل بإعتبارها وسيلة لغاية ، و مدخل هام لتحقيق الأهداف على إختلافها ، و الإدارة الناجحة ، هي التي تخلق الإهتمام الكبير بالموارد البشري ، من خلال الدور المهم للعمل الجماعي القائم على أسلوب فرق العمل بدلا من الأسلوب الهرمي التقليدي ، و الإتجاه نحو العمل في ظل نمط الفريق القائم على تقسيم العمل ، و إتقان الأداء و ديناميكية العلاقات .

ومع التقدم الواضح نحو جماعية الإدارة بروح الفريق الواحد قدم **وليام أوشي** من خلال "نظرية z" أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك عام 1981 والذي يعتبر من أهم النماذج التي إهتمت بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

إن التطور المتسارع للتقنية ووسائل الإتصالات، وعولمة الفكر الإداري ،وعولمة المنظمات مازال الإهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالا أوسع من الحرية في العمل والتصرف وتحمل المسؤولية، والتشجيع مع المراقبة الذاتية، كذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع

المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري، والإهتمام به كعنصر ينتمي إلى فريق عمل بالتعاون (حمام، وآخرون، 2012، ص18).

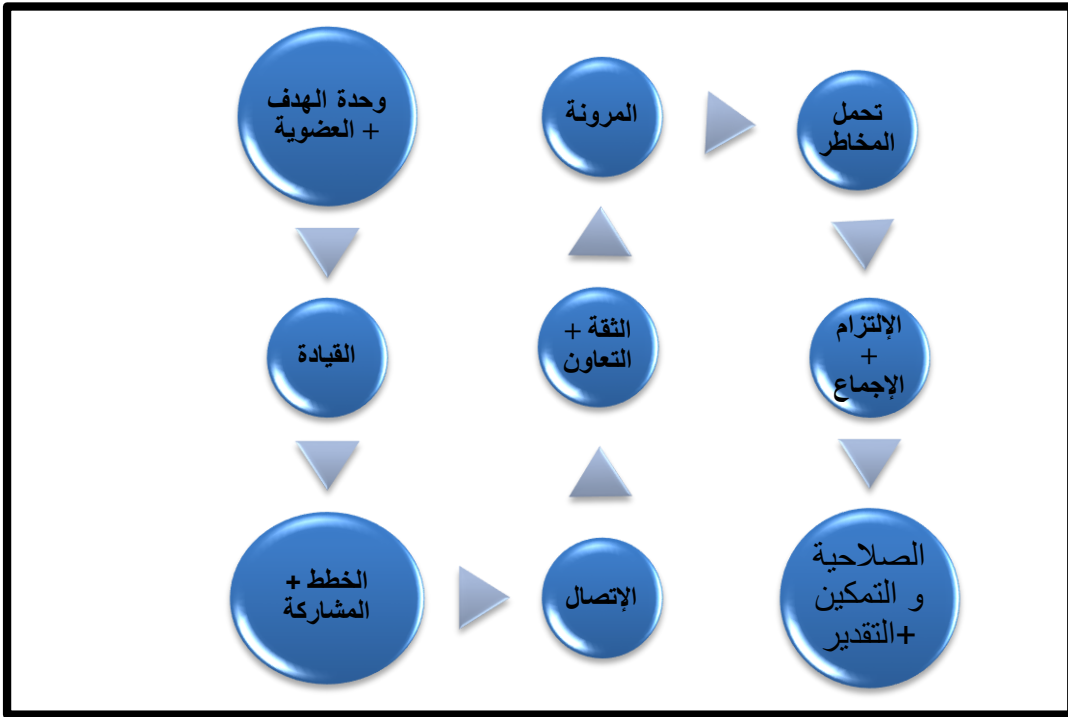
2- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

- إن أي مؤسسة عرضة للمشاكل التي توحى بحاجة الأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على المنظمة العمل على تبني منهجية فرق العمل:
- ❖ إرتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
 - ❖ إزدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
 - ❖ مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة
 - ❖ عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، وإعتبار المعلومة قوة.
 - ❖ عدم وضوح المهام والعلاقات
 - ❖ عدم فهم وإستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب
 - ❖ ضعف الولاء والإلتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد
 - ❖ عدم فاعلية الإجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
 - ❖ المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال التقنيات الجديدة
 - ❖ زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات (عبد الغني، 2010، ص5)
- هذه أهم المؤشرات التي توضح الرؤية والصورة إلى إتباع وإنتهاج العمل الفريقي الذي يعتبر عملية من الموازنة من أجل دمج المهارات في عمل جماعي لتحقيق الهدف المرسوم.

3- خصائص فرق العمل:

- إن فعالية فرق العمل تتميز بالثقة والإحترام والتعاون، وتدفق المعلومات بحرية في كافة أرجاء المنظمة، وتمتاز بالوضوح والدقة وفيما يلي أهم خصائص فرق العمل:
- ❖ وحدة الهدف ووضوحه، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم
 - ❖ العضوية، مكتملة العدد راغبة في العمل، تمتلك المهارات المطلوبة
 - ❖ القيادة ، ملتزمة ذات مستويات عالية للأداء لبناء الفريق وتوجيهه حتى ينجز مهمته بنجاح (موفق، 2016، ص276)
 - ❖ الخطط ، تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل مبنية على خارطة سير للعمل محددة المعالم و يمكن قياسها .
 - ❖ المشاركة ، تكون نشطة بالنسبة لكل أعضاء الفريق حتى نهاية ويسودها جو من المرح والصراحة.

- ❖ الإتصال ، يكون مفتوحا للجميع ويكون الأعضاء ذوي معرفة وخبرة ويتمتعون بالتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
 - ❖ الثقة، تكون متبادلة بين أعضاء الفريق، وتعاون ومساندة وإحترام متبادل وصدق في التعامل.
 - ❖ التعاون، وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج (شربا، 2011، ص15).
 - ❖ المرونة، وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين.
 - ❖ تحمل المخاطر، وهو مدى إستعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف التي تواجه الفريق.
 - ❖ الإلتزام، وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ❖ الإجماع ، يتم إتخاذ القرارات بالمشاركة وبالإجماع خاصة.
 - ❖ الصلاحية والتمكين ، توفر صلاحية التفويض الكافية لتمكين الفريق من إنهاء مهمته بنجاح.
 - ❖ التقدير، من خلال منح مكافآت مناسبة وتقدير متكرر للإنجازات (البشباشة والحراشة، 2006، ص52).و
- الشكل التالي يوضح خصائص فرق العمل :



الشكل رقم (12-03) : يوضح خصائص فرق العمل (من إعداد الطالب)

4- فوائد فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى خلق التعاون والمساندة والالتزام العالي في الأداء والفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة وفيما يلي أفدم فوائد العمل بالفريق:

- ❖ خلق بيئة عالية التحفيز ، و مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة .
- ❖ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي
- ❖ تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الاداء
- ❖ زيادة فاعلية الإتصالات بين الأعضاء ، مما يؤدي إلى تحسين و تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد (عوض،2008، ص130).
- ❖ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الاهداف.
- ❖ تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الابداعية والمواهب لدى الأفراد وتحسينها.
- ❖ الحد من الصراعات.
- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحدة.
- ❖ توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم الحلول لها.
- ❖ إستجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2017، ص9).

5- أهمية وأهداف فرق العمل:

تعد فرق العمل من أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينما، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، وأسلوب فرق العمل قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة وفيما يلي أهم اهداف وأهمية فرق العمل:

5-1- أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تنشيط روح العمل والإنجاز، كما يعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة بأفضل الطرق، والسبل الممكنة، يعتبر أسلوب فرق العمل من أرقى الأساليب المتبعة، وفيما يلي يمكن معرفة أهمية فريق العمل:

- ❖ إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية
- ❖ تخفيض مستوى الصراع بين الادارة والعاملين
- ❖ توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل

- ❖ التركيز الدائم على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة
- ❖ خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم (النويقة، 2014، ص427).
- ❖ ترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة
- ❖ المساهمة في وضع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنيين وتطوير أساليب الأداء.
- ❖ تتيح للمنظمة التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط و التنفيذ، وتبني طرق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم (بدير وآخرون، 2015، ص313).

5-2- أهداف فرق العمل:

- ❖ بناء روح الثقة والتعاون بين الافراد
- ❖ تنمية مهارات الافراد، وزيادة مدركاتهم
- ❖ تنمية مهارات الافراد حل الصراعات والمنازعات بين الافراد والمجموعات
- ❖ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يزيد إلى المزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات (النويقة، 2014، ص432).
- ❖ تنمية مهارات المدراء وتطويرها في مختلف النواحي الادارية كالتخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، ووضع الاهداف، والفعالية في إدارة الوقت.
- ❖ تنمية المهارات لدى المديرين في الامام بوسائل وضع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجهم (فيله و عبد المجيد، 2005، ص27).

6- أنواع فرق العمل:

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفها تبعا للأهداف التي تتكون من أجل تحقيقها ولكل نوع خصائصه المميزة وهذه الأنواع نذكر منها:

6-1- فرق عمل الإدارة العليا:

يتشكل هذا النوع من مديري الإدارة العليا ويقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظرا للجهوية أكثر من الإلتناء للفريق ومن مهام هذه الفرق:

- ❖ تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ❖ إتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات
- ❖ تطوير فلسفة المؤسسة والتوجهات العامة.
- ❖ تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة، من أجل القضاء على تعارض الأهداف.

6-2- فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية، ويكون القائد معنيا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة (جرينبرج، بارون، ترجمة رفاعي و بسيوني ، 2004، ص318).

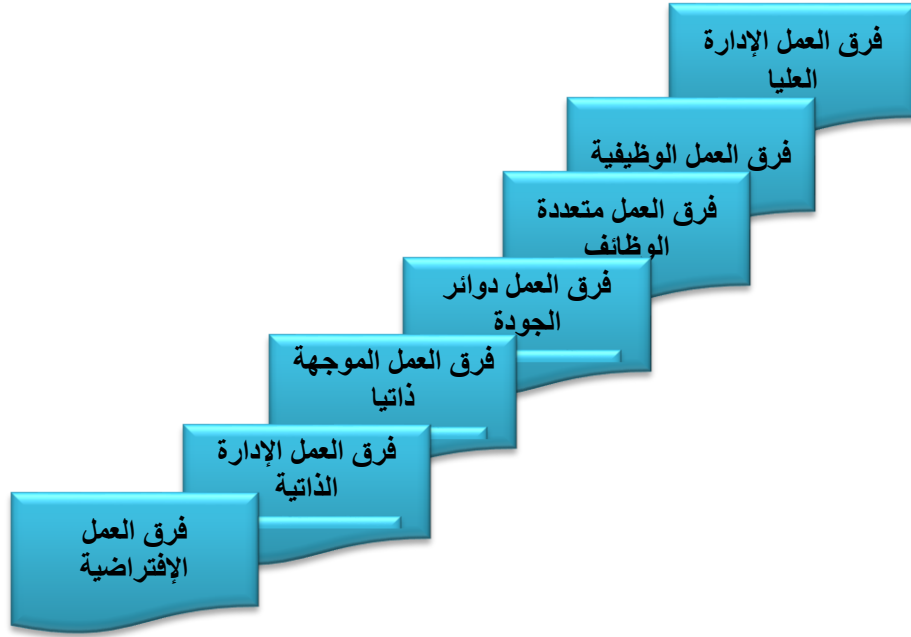
6-3- فرق العمل متعددة الوظائف: وتتكون من مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات يتم إختيارهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد الذي يوحد الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف المرسومة، ويعتمد هذا النوع عادة في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع من أجل تحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق مثل: شركات الإتصالات والكمبيوتر.

6-4- فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها إسم دوائر مراقبة الجودة وقد نشأت هذه الفرق فهي اليابان، وهي عبارة عن مجموعة من المشرفين والعمال يتشكلون من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات أو يكون العمل بها تطوعيا، وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبئ التنفيذ على الإدارة ، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها (حمود وآخرون، 2009، ص233).

6-5- فرق العمل الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة، ويتم تدريب اعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال ، وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الادارات الأخرى، يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا (حسين، الجليل ، 2009، ص199).

6-6- فرق الإدارة الذاتية: وهي مجموعة من الأفراد لديهم، مهارات وتخصصات متنوعة ، تعمل بمستويات مختلفة من السلطة و بدون مدير مرئي ، تتعاقد مع الإدارة للإضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بمهام: تحديد مستويات الأداء، وضع جدول العمل، حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ ،اختيار الاعضاء الجدد وتدريبهم، الرقابة على الجودة وتقييم الأداء وتكون اجتماعاتها أسبوعيا.

6-7- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، بحيث تحاول المنظمة الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق عن طريق شبكة الانترنت ،والغرض منها تحسين عملية التخطيط ،والمشاركة ،واتخاذ القرارات ،وتقليل تأثير المركز الاجتماعي (حسن، 2003، ص209). و الشكل التالي يوضح أنواع فرق العمل :



الشكل رقم (13-03)، يوضح أنواع فرق العمل (من إعداد الطالب).

7- خطوات بناء فرق العمل:

إن عملية بناء فريق عمل لا تأتي محض الصدفة بل هي عملية متكاملة تمر بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي:

7-1- التشكيل: وهي مرحلة إختيار فريق العمل بمعايير علمية، من خلال إختيار الأفراد المناسبين أصحاب المهارات العالية ثم بعدها يتم تحديد مكونات المهمة وكيفية إنجازها ونوعية وكمية البيانات المطلوبة وإحتياجات الفريق بكل ما يتعلق بأداء المهمة، وهي مرحلة مهمة جداً تتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على سلوكيات التي تحقق النجاح، وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي بل بمنظور جماعي (شركة الخبراء الذكية للتعليم و التدريب، 2016، ص21).

7-2- مرحلة العصف (الصراع): يغلب على الأفراد الشعور بالإختلافات في الآراء ووجهات النظر، مما يولد الجدل التنافس والصراع، حيث أن كل عضو يحاول التعبير عن نفسه، محاولاً مقاومة تأثير الجماعة، مما يؤدي إلى ظهور جماعات عمل فرعية، من هنا يكون دور القائد على تكوين رؤية مشتركة تبنى على خلق بيئة عمل جماعية وإيجابية من خلال توضيح الأهداف والأدوار والمسؤوليات المطلوبة القيام بها، (الفي، 2009، ص16).

7-3- مرحلة التعاون: في هذه المرحلة يتم وضع المعايير والقواعد وتوزيع الأدوار وتوضيح المسارات والقضاء على الصعوبات والبدء في بناء علاقات جديدة والإلتحام بين أعضاء الفريق، ويتم التعاون في تحقيق الأهداف، من خلال الإلتزام والعزم على المشاركة بكل قوة (رضوان، 2012، ص ص 31، 32).

7-4- مرحلة الأداء: يبدأ التزام الأفراد بقواعد ومعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والبدء بالعمل وإنجاز الأعمال المطلوبة من كل عضو ، من خلال عملية متابعة مدى تحقيق الأهداف المخطط لها ، من أجل تجنب السلبيات وتحسين المستمر للأداء.

وعلى هذا فإن العمل بفريق العمل يكون ضمن منهجية عمل تبدأ من النضج والنمو وصولاً إلى الانجاز ويمكن إختصار هذه المراحل فيما يلي:

- 1- تحديد الحاجة للفريق
- 2- تعيين قائد للفريق
- 3- توضيح المهمة والتوقعات
- 4- تشكيل الفريق
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء
- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار
- 8- المحافظة على الأداء الفعال
- 9- الإنتهاء والإحتفال (يوسف، 2016، ص263).



الشكل رقم(14-03): يوضح مراحل بناء فرق العمل (أبو النصر، 2012، ص72).

8-مزايا وعيوب فرق العمل:

إن فرق العمل مثل أي شكل من أشكال العمل الجماعي لها عدد كبير من المزايا وإن كانت لا تخلو أيضا من العيوب وفيما يلي أهم مزايا وعيوب فرق العمل:

8-1- مزايا فرق العمل:

- ❖ أسلوب فعال ومثمر ويزيد من الإنتاجية .
- ❖ كثرة العطاء وقوة النتائج من خلال خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل.
- ❖ ربط الأعضاء بالفكرة وليس بالشخص .
- ❖ الحصول على فوائد الشورى من خلال المشاركة .
- ❖ العمل المنهجي المنظم، القائم على معايير وقواعد .
- ❖ مواجهة التحديات والمشاكل بالجدية المناسبة .
- ❖ التأكيد المتبادل بين الأعضاء .
- ❖ الانضباط والالتزام والإستجابة للنظم واللوائح .
- ❖ خلق الولاء ، و إستثمار وقت العمل في العمل .
- ❖ إستثمار الجهود وإختصار الوقت .
- ❖ تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم ،وتحفيز القدرات الإبداعية
- ❖ تعاضم الموارد البشرية والمادية (المغربي، 2017، ص76).

8-2- عيوب فرق العمل:

- ❖ يحتاج إلى كثير من الوقت .
- ❖ إستغلال بعض الأعضاء الوظيفة للمكاسب شخصية .
- ❖ خوف المدير من فقدان سلطته والشعور بعدم الأمان .
- ❖ إحتتمالات الخطأ أكبر(ماكين ، 1995 ، ص 2) .
- ❖ إزدياد الشكاوي والتذمر، للتركيز على الأهداف الجزئية .
- ❖ مظاهر الصراع ، والعداء بين أعضاء الفريق .
- ❖ عدم الإلتزام بأخلاقيات المهنة .
- ❖ قصير الأمد يعتريه الضعف بضعف الفرد (الفقي ، 2009 ، ص12).

9- معوقات بناء فريق العمل:

إن أهم تحدي يواجه المنظمات وفقا لأسلوب فرق العمل ،هو الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والإستخدام الأمثل للتقنيات والحرص على توظيف الكفاءات ، في مناخ من الثقة المتبادلة ، والفهم والإحتياجات المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، إلا أن متطلبات النجاح تصطدم بالعديد من العوائق والصعوبات توضحها على النحو التالي:

9-1- المعوقات التنظيمية:

- ❖ **المعوقات الثقافية:** وتتمثل في طغيان الثقافة الفردية على ثقافة المناخ التنظيمي ، والتركيز على الإنجاز الشخصي ، مما يؤدي إلى خلق التنافس الذي بدروه يؤدي إلى الصراع.
- ❖ **التركيز على إنجاز العمل:** وهو التركيز على قبول الوظيفة كما هي وإغفال العلاقات والمشاعر والإحتياجات الإنسانية للأفراد.
- ❖ **ضعف التفكير الاستراتيجي:** لأن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التميز ويساعد على تحديد المشاكل، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة ومبتكرة.
- ❖ **الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التقليدي ذو التسلسل الهرمي الواسع يعقد من فعالية عمل الفريق ويصعب مهامه (رضوان، 2013، ص71).

9-2- معوقات فردية:

- ❖ **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق وإتجاهاته دورا في عملية بناء الفريق ، فقد يميل بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض للضغط ، ويسعى ليسود رأيه على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
- ❖ **المهارات:** فهناك مهارات فنية ومهارات العمل ، فالمهارات الفنية من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة، ومن فوائد فرق العمل هو إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطويرها.
- ❖ **المكان:** في الوضع المثالي ، هو العمل في مكان واحد أما إذا كان العكس فهو يصعب من العمل بفريق العمل ويخلق ضعف التعاون والتعب من بعد المكان ، والإرهاق والإجهاد ، كل هذا يحدث فجوة داخل الفريق.
- ❖ **عدد أعضاء الفريق:** كلما زاد عدد أفراد الفريق عن الحد المعقول فإنه يؤدي إلى الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق لإنخفاض وقلة الأفكار والرؤى لضيق مساحة المشاركة في المناوشات أثناء الاجتماعات (حمد، 2017، ص159).

10- أثر القيادة في بناء فرق العمل:

إن القيادة هي عملية التأثير وإثارة إهتمام الآخرين ، لتحقيق هدف مشترك ولقد تغيرت أدوار القيادة مع مرور الوقت ، وخاصة في ظل التطورات السريعة والمنافسة الشديدة أضف إلى ذلك تغير الرؤى ومع بروز أهمية العنصر البشري ومحاولة فهم السلوك الإنساني لهذا العنصر بغرض توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، وتدرك أهمية رفع معنوياتهم، وإشراك عدد أكبر من الأفراد في حل المشاكل، والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- ❖ فهم الطبيعة البشرية، وإختلاف فروقات الأفراد.
- ❖ حاجة الأفراد إلى أعمال يؤديونها، وهو السبب في تشكيل الفريق.
- ❖ حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض (السديري، 2019، ص 29).
- ❖ حاجات الفرد الشخصية، التي يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك وموتون) التي إستخلص منها خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الإهتمام بالعمل والإهتمام بالأفراد وهذه الأنماط كما يلي:

أولاً- النمط (1.1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة: يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بشكل قليل.

ثانياً- النمط (9.1) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: في هذا النمط يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الإهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، لا يهتم بالعلاقات الانسانية.

ثالثاً- النمط (1، 9) قيادة النادي الإجتماعي: يهتم بالأفراد بشكل كبير جداً، بينما لا يولي العمل الإهتمام الكافي.

رابعاً- النمط (5، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط: يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن، من خلال المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء جيد.

خامساً- النمط (9، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة: يهتم هذا النمط القيادي بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما، ويعني إنجاز العمل بواسطة فريق في أسلوب تعاوني من أجل تحقيق أهداف المنظمة (البارودي، 2015، ص ص 49- 53).

إن شعار هذا القائد، هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب، وإزالة المعوقات في التوجيه، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء، عن طريق الإتصالات المستمرة مع جميع أعضاء الفريق، لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية:

- أن يشرح للفريق الأهداف والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة.

- ❖ التشجيع على المشاركة، وإستخدام أسلوب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.
- ❖ إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد.

❖ المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء، من أجل عدم الخروج عن مسار العمل الفريقي (يوسف ، 2016، ص267).

❖ أما أسلوب الخط المستمرة في القيادة، في هذا ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ، ويركز إهتمامه على إصدار الأوامر ، وإتخاذ الاجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد إهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة وإتخاذ القرار.

لذلك فإن القيادة عليها القيام بالوظائف التالية:

- ❖ شرح هدفه ، أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها للفريق، وتحديد دور كل فرد في تحقيق الهدف.
- ❖ استخدام أساليب العمل الجماعي ،في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .
- ❖ إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم الخروج الفريق عن المسار المحدد.
- ❖ التشجيع على المشاركة والمتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف ، وإبداء التفهم لأفكار العاملين. (بني حمدان، 2015، ص29).

من خلال ما سبق فإن القيادة الناجحة ، هي التي تعمل على تحريك المجموعة نحو تحقيق الهدف ،في إطار رؤية واضحة بوجود حافز من أجل تفجير الطاقات الكامنة في جو ملائم للعمل، مع مواكبة التغيرات والتماشي معها في إستراتيجية واضحة ، من خلال المشاركة الفعالة من الجميع والقرارات بالإجماع، أضف إلى ذلك الإتصال المفتوح، والذي بدوره يخلق رؤية واضحة حول الأدوار من خلال التنسيق، مع توفير الدعم والتوجيه، والإرشاد حول حل المشكلات والذي بدوره يستلزم توفير كل المستلزمات لإنجاز العمل مع التقدير الدائم والمتواصل لمجهود هذا الفريق.

الْحَاكِمُ الْحَقِيقِيُّ

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

1 - مجالات الدراسة

1 - 1 - المجال المكاني للدراسة

1 - 2 - المجال الزمني للدراسة

1 - 3 - المجال البشري للدراسة

2 - منهج الدراسة

3 - عينة الدراسة

4 - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة

5 - الأساليب الإحصائية للدراسة

1 - مجالات الدراسة :

لإعطاء الدراسة صياغة تطبيقية ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، و إعطائها صورة كمية ، هذا يكون من خلال إتباع إجراءات منهجية ، من أجل تنفيذ الدراسة ، و فيما يلي إستعراض لهذه الإجراءات .

1 - 1 - المجال المكاني :

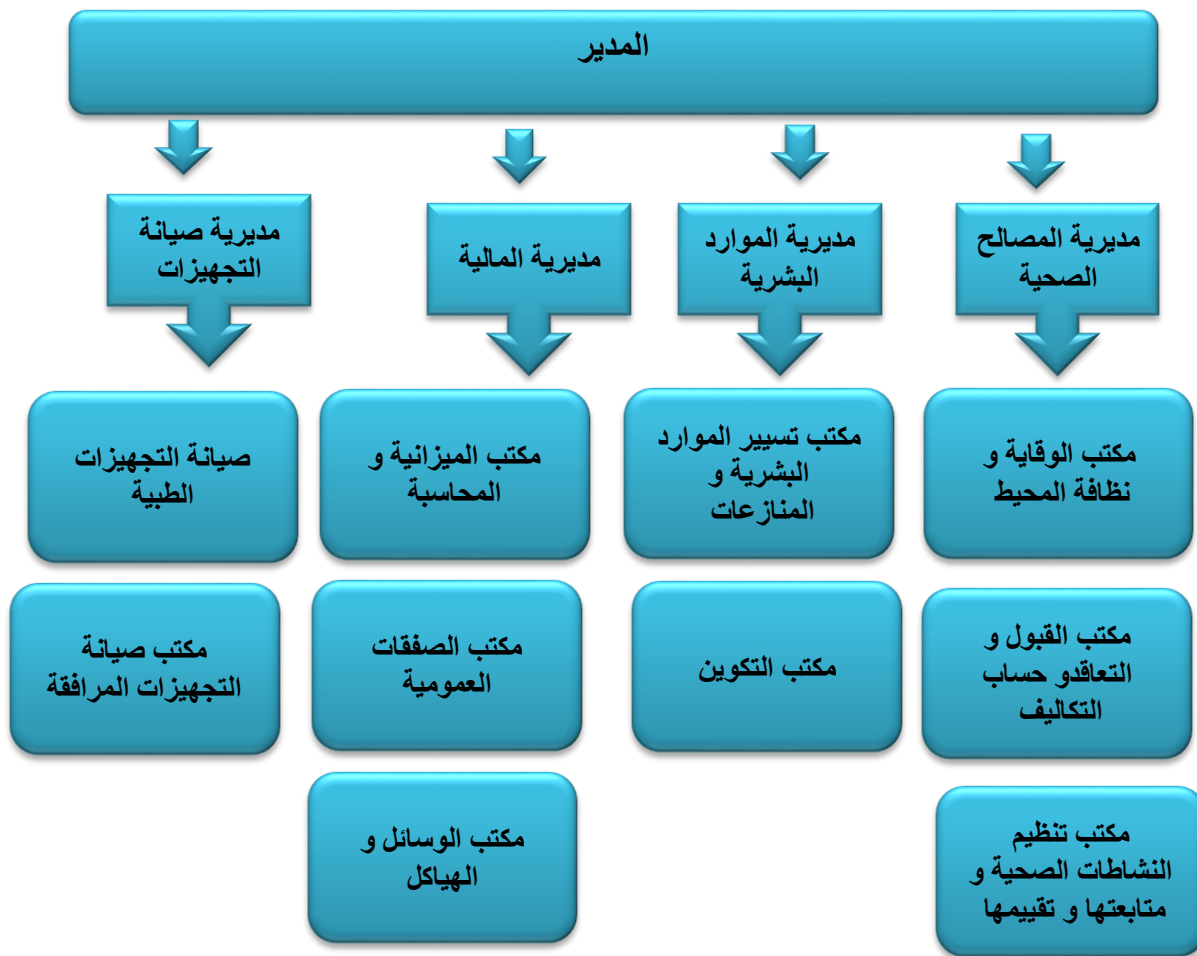
و يقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة الميدانية ، و الذي كان بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

إذ تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، كمصطلح حديث النشأة ، بحيث أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 ، المؤرخ في : 19 ماي 2007 ، و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها . (الجريدة الرسمية ، 2007 ، ص 10) ، و قد تم إنجاز مقرها عام 1998 .

و مؤسسة الصحة الجوارية ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ، و الإستقلال المالي ، و تتكون من مجموعة من العيادات متعددة الخدمات ، و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان الجريدة الرسمية ، 2007 ، ص 11) ، و مؤسسة الصحة الجوارية بجمورة تغطي :

بلدية جمورة : و هي المقر الرئيسي للمؤسسة ، تتضمن العيادة متعددة الخدمات جمورة و خمسة قاعات للعلاج الكائنة بكل من : بني سويك - قديلة - الطارف - ماورو - برانيس - لولاج ، و تندرج ضمن الصنف " د " حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (أ ، ب ، ج ، د) . (الجريدة الرسمية ، 2012 ، ص 23) .

و تتكون من عدة مصالح إدارية (المديرية الفرعية الموارد البشرية ، مكتب الأمانة العامة ، المديرية الفرعية المالية و الوسائل ، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، المديرية الفرعية للمصالح الصحية) ، و مصالح تقنية (مصلحة الوقاية ، مصلحة المخبر ، مصلحة الأشعة ، مصلحة حماية الأمومة و الطفولة ، مصلحة الصيدلة ، مصلحة طب الأسنان ، مصلحة التوليد ، مصلحة الإستعجال) . و الشكل التالي يوضح التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجمورة :



الشكل رقم (15-04) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصحة الجوارية ،المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية

كما تتكون المؤسسة من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات ، و قاعات العلاج تغطي محيط ، إذ يقتصر دورها و نشاطها الصحي على :

- ❖ - الوقاية و العلاج القاعدي .
- ❖ - تشخيص المرضى .
- ❖ - العلاج الجوارى .
- ❖ الفحوص الخاصة بالطب العام ، و الطب المتخصص القاعدي .
- ❖ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- ❖ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .

1- 2 - المجال الزمني للدراسة :

و يقصد بالمجال الزمني ، الوقت الذي إستغرق في جمع البيانات و المعلومات ، من خلال أداتي الإستبانة و المقابلة ، إذ كانت البداية الأولى من خلال الدراسة الإستطلاعية ، و التي كانت في شهر جانفي ، بحيث صاحبها أخذ الموافقة على الدراسة الميدانية من طرف مدير المؤسسة ، لتأتي بعدها و بالضبط في شهر فيفري الإتصال بمديرية الموارد البشرية ، لأخذ بعض الوثائق المساعدة على معرفة المؤسسة بصورة جيدة و تكوين فكرة عن الدراسة الميدانية ، بغية التعرف أيضا على خصائص مجتمع البحث ، من أجل حصر العينة .

أما في شهر مارس و في الأسبوع الأول تم توزيع مجموعة من الإستبانات التجريبية ، و التي كان عددها (10) لقياسها إحصائيا و حساب صدقها و ثباتها من خلال البرنامج الإحصائي spss ، أضف إلى ذلك توزيعها على الأساتذة المحكمين ، و الذي بلغ عددهم ستة أساتذة من جامعة بسكرة، ليتم إسترجاعها في الأسبوع الثاني من شهر مارس ، وكان من المقرر توزيع الإستبانة من نفس الشهر ، إلا أن مع الظروف الطارئة و المتعلقة بإنتشار فيروس كوفيد 19 ، هذا الوضع عجل بمجموعة من الإجراءات الوقائية، إتخذت لمنع إنتشار هذا الفيروس و الحد منه ، و هذه الإجراءات تمثلت في الحجر المنزلي تفاديا لأي إصابة بهذا الفيروس ، فكان لزاما تأجيل الدراسة الميدانية إلى شهر ماي و بالضبط في 17 ماي ، تم توزيع الإستبانة النهائية بعد التعديل على المبحوثين ، ليتم إسترجاعها في 02 جوان، كما تخللها إجراء مجموعة من المقابلات ، مع رؤساء المصالح من 17 ماي إلى 19 ماي لتدعيم إجابات المبحوثين للإستبانة.

1- 3 - المجال البشري للدراسة :

و الذي نعني به ، المجال الخاص بالمفردات التي سوف تجرى عليه الدراسة الميدانية و الذي يعرف بمجتمع البحث .

و مجتمع البحث ، هو مجموع المشاهدات ، و القياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية ، و التي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس (أنجرس ، ترجمة صحراوي و آخرون ، 2006 ، ص 298) ، و مجتمع الدراسة الراهنة ، هو مؤسسة الصحة الجوارية بجمورة ، و الجدول التالي يوضح وصف كامل لمجتمع الدراسة :

جدول رقم (04-01) : يوضح وصف مجتمع الدراسة :

الرقم		عدد أفراد مجتمع الدراسة
01	ممارس طبي	34
02	شبه الطبي	133
03	طب نفساني	05
04	قابلات	12
05	صيدلي	04
06	إداري	25
07	الأعوان المتعاقدين	48
08	المجموع	261

2- منهج الدراسة :

إن الهدف من أي دراسة علمية ، هو الوصول إلى الحقيقة ، أو البرهنة عليها ، لذا يتوجب إتباع إجراءات منهجية واضحة ، و منبئين هذه الإجراءات المنهج .

و المنهج ، هو مجموعة الأسس و القواعد و الخطوات المنهجية التي يستعيد بها الباحث في تنظيم النشاط ، الذي يقوم به من أجل التقصي عن الحقائق العلمية ، أو الفحص الدقيق لها (عبد المؤمن ، 2008 ، ص 14) و بما أن الدراسة الراهنة ، هي دراسة وصفية تحليلية من خلال الخصائص و الأشكال ... الخ ، لذا يجب إتباع المنهج الوصفي .

و المنهج الوصفي ، هو الوصف الدقيق ، و التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية ، أو كمية و رقمية . و يقوم المنهج الوصفي ، على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة ، أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية ، في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على الظاهرة ، أو الحدث من حيث

المحتوى و المضمون ، و الوصول إلى نتائج ، و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره (عليان ، 2001 ، ص 48)

3 – عينة الدراسة :

يهدف البحث العلمي ، إلى التعرف على المجتمع و مشاكله ، و إيجاد الحلول لهذه المشاكل ، إلا أن البحث في الميدان لا يستطيع الإتصال بجميع أفراد المجتمع و وحداته ، و ذلك لكثرة عدد وحدات المجتمع المبحوث ، الأمر الذي يدفع الباحث إلى إختيار العينة ، تجرى عليها عملية البحث ثم تعميم نتايج البحث على جميع وحدات المجتمع .

و العينة ، هي جزء من المجتمع ، حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها ، و الحكمة من إجراء الدراسة على العينة ، هي أنهفي كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع ، فيكون إختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع .(بوحوش ، 2019 ، ص 68) .

و نظرا لأن موضوع الدراسة عبارة عن مصالح ، أي المؤسسة مقسمة إلى مصالح مختلفة و متخصصة ، هذا مايجعل الدراسة تميل إلى إستعمال العينة الطبقية ، لأنها العينة المناسبة نظرا للمجتمع المدروس مقسم إلى طبقات .

و العينة الطبقية ، هي العينة التي تحتوي على مجموعة من الطبقات ، و التمايزات ، أي يكون مجتمع البحث غير متجانس .(إبراهيم 2000 ، ص 146) ، و من خلال الدراسة الإستطلاعية للعينة ، تم معرفة أن العينة تتكون من (86) مفردة تم إقتطاع (10) من عدد مفرداتها ، من خلال عملية إختبار صدق و ثبات الإستبانة ، ليبقى العدد (76) مفردة و هو عدد يمكن حصره ، لذا تم إستعمال أسلوب المسح الشامل لمفردات العينة .

و أسلوب المسح الشامل ، هو المسح الذي يشمل كافة مفردات الظاهرة من خلال جمع ، و تحليل البيانات عن طريق أدوات بحثية ، كالمقابلة أو الإستمارة (أبراش ، 2008 ، ص 152) ، و يمكن توضيح عينة البحث أكثر تفصيلا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(02-04) : يوضح توزيع عينة الدراسة :

الرقم	إسم المصلحة	عدد مفرداتها
01	مصلحة الوقاية	06 (طب العمل 02)
02	مصلحة حماية الأمومة و الطفولة	04
03	مصلحة الصيدلة	08
04	مصلحة طب الأسنان	08
05	مصلحة التوليد	09 قابلات و 05 ممرضات
06	مصلحة المخبر	04
07	مصلحة الأشعة	07
08	مصلحة الإستجالات	18 ممرض نهارا و 15 ممرض ليلا
المجموع		86



الشكل رقم (16-04) : يوضح مصالح الخدمة و وحدات العلاج في جمورة ، المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية

كما يمكن توضيح وصف العينة من خلال مجتمع البحث ، و العينة الأساسية ، و العينة الإستطلاعية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03-04) : يوضح وصف عينة الدراسة :

مجتمع البحث	عينة الدراسة	عينة الالدراسة الإستطلاعية
261	76	10
إجمالي المشاركين في الدراسة الأساسية و الإستطلاعية		86

4 - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات و المعلومات خطوة أساسية في أي بحث علمي ، إذ تعتمد على العديد من الأدوات للوصول إلى هذه البيانات ، إلا أنها في المقابل تختلف في أدواتها و طرائقها ، حسب البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة ، و الإمكانيات المتاحة ، و الوقت المسموح به ، و في الدراسة الراهنة ، تم الإعتماد على أداتين ، أولهما : المقابلة و الإستبانة .

4 - 1 - المقابلة :

تعد المقابلة إستبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص

و المقابلة، هي محادثة موجهة بين الباحث و الشخص، أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة، أو موقف معين يسعى الباحث التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.(عليان ، غنيم ، 2000 ، ص (102

و في الدراسة الراهنة ، كانت المقابلة موجهة إلى رؤساء المصالح ، و التي تضمنت (19) سؤالاً تفرعت بين ، تفويض السلطة ، و المشاركة في عملية صنع القرارات ، و الإتصال الإداري ، كما هي موضحة في

الملحق رقم (03)، في محاولة لتدعيم البيانات المتحصلة من الإستبانة ، و تدعيم النتائج ، و المقاربة بين الإستجابات لعبارت الأذاتين .

4- 2 – الإستبانة :

نظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المتبع ، وكذلك طبيعة المعاومت التي سوف يتم جمعها ، تم الإستعانة بالإستبانة للحصول على البيانات ، و المعلومات إلى ما يلي :

- سهولة تبويب ، وتحليل الإجابات .

- سهولة و سرعة الإجابة على الإستبانة من المبحوثين .

- الحصول على معلومت و بيانات أكثر .

و الإستبانة ، هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ، أي هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة ، و التي تعد بقصد الحصول على المعلومات ، أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين (عبيدات و آخرون ، 1999 ، ص 63) ، و قد تضمنت إستبانة الدراسة الراهنة على(36) عبارة مقسمة على أربعة محاور بعد التعديل ، كما هي مبينة في الملحق رقم (02) نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (04-04): يوضح تصنيف محاور الإستبانة :

م	المحاور	البنود	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية	1 - 2 - 3 - 4	الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة (04)
02	تفويض السلطة	5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15	11 عبارة
03	المشاركة في صنع القرارات	16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26	11 عبارة

10 عبارات	-32-31-30-29-28-27 36-35-34-33	الإتصال الإداري	04
36	36	04	المجموع

و قد تم إستخدام في الإستبانة مقياس ليكرت الثلاثي ، و الذي تكون فيه الإجابة مرتبة من واحد إلى ثلاثة حسب وزن الكلمة ، بحث يطلب من المحوث وضع الإجابة المناسبة لكل عبارة من عبارات الإستبانة و الجدول التالي يوضح درجات المقياس :

الجدول رقم (04-05) : يوضح مقياس ليكرت الثلاثي المستعمل للدراسة:

التصنيف	موافق	غير موافق	محايد
الدرجة	3	2	1

4 - 2 - 1 - صدق و ثبات الإستبانة :

بغرض التأكد من صدق و ثبات الإستبانة تم تطبيقها على عينة تتكون من (10) أفراد ، و بعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق و ثبات الإستبانة و ذلك كالتالي :

4-2-1-1- صدق الإستبيان :

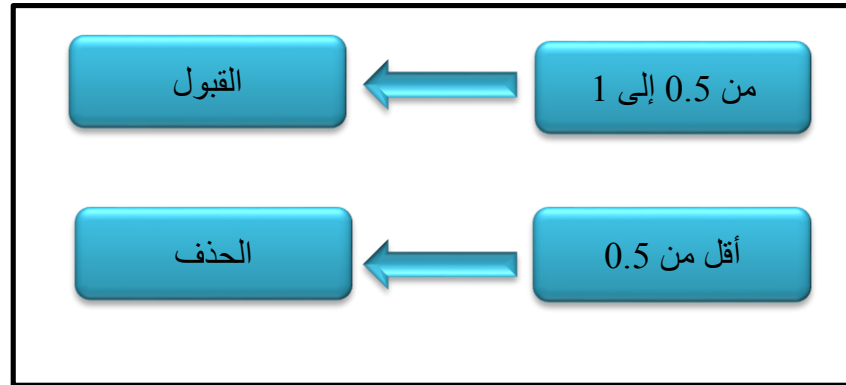
صدق الإستبيان ، يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد ، أي الإجابات التي نتحصل عليها من أسئلة الإستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة ، (البحر ، التنجي ، 2014 ، ص 14) .
و يقصد بصدق الإستبانة ، أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه فعلا ، (الجرجاوي ، 2001 ، ص 106)
و يقصد وضوح الإستبانة و فقراتها و مفرداتها و مفهومة لمن سوف تشملهم الإستبانة و كذلك صالحة للتحليل الإحصائي ، و يعني الصدق بصفة عامة أن السؤال أو العبارة الموجودة في الإستبيان ، تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل (المشهداني ، 2017 ، ص 151)

و للتأكد من صدق الأداة ، تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ، بحيث تم العمل بملاحظاتهم ، و مقترحاتهم حول محتويات الإستبانة من خلال ترتيب و

تجميع محاور الإستبيان و تعديا بعض العبارات و إلغاء أخرى ، لتكون في صياغتها النهائية ، كما هي موضحة في الملحق رقم (01) ، بحيث تم عرضها على ستة أساتذة متخصصين في علم إجتماع تنظيم و عمل ، بجامعة محمد خيضر بسكرة و أسمائهم موضحة في الملحق رقم (05)، لإبداء آراءهم حول النقاط التالية :

- ❖ تصحيح الفقرات أو الحكم عليها بأنها تقيس البعد من عدمه .
- ❖ مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة .
- ❖ مدى ملائمة العبارات مع المحاور المدرجة فيها .
- ❖ ملائمة العبارات ، و توافقها مع التخصص .
- ❖ سلامة الصياغة اللغوية لألفاظ العبارات .
- ❖ وضوح العبارات ، و إنتمائها للمحاور .

و بعد عرضها على المحكمين تم إستخدام معادلة لوشي " Lawshe " لحساب معاملات الإتفاق بين المحكمين و كانت معاملات الصدق تتراوح بين 0.33 و 1 ، و الملحق رقم (04) يوضح صدق المحكمين ، و مع إعتماد المعيار التالي للقبول و التعديل ، أو الرفض بنود الإستبيان :



الشكل رقم (04-17) : يوضح معيار القبول و الرفض في معادلة لوشي

و من خلال ما سبق يمكن حساب معادلة لوشي لقياس صدق البنود ، و التي تحسب على النحو التالي :

$$\text{صدق البند} = (\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}) \div \text{ن}$$

ع م نعم : عدد المحكمين الذين قالو تقيس .

ع م لا : عدد المحكمين الذين قالو لا تقيس .

ن : العدد الإجمالي للمحكمين .

و الجدول التالي يختصر صدق البنود من خلال إحتساب معادلة لوشي :

جدول رقم (04-06) : يوضح صدق بنود الإستبانة من خلال معادلة لوشي :

م	المحور	عدد البنود	الدرجة	الترتيب
01	تفويض السلطة	13	0.66	03
02	المشاركة في عملية صنع القرارات	12	0.74	01
03	الإتصال الإداري	10	0.69	02
المجموع		35	0.70	

و بعد المعالجة الإحصائية لإستجابات المحكمين ، كانت نتيجة نسبة الصدق 0.70 ، و هي نسبة مقبولة و تقيس ، بناء على ملاحظاتهم تم تعديل الإستبانة من خلال إستبعاد العبارات رقم (09 ، 25 ، 32 ، 35) ، و كذلك تم دمج العبارة رقم (06) مع العبارة رقم (07) ، في حين تم إعادة صياغة العبارات رقم (10 ، 11 ، 31 ، 38 ، 39) ، لتصبح الإستبانة في صورتها النهائية مكونة من 36 عبارة موزعة على أربعة محاور كما هي مبينة في الملحق رقم (02) ، و الجدول التالي يبين عدد عبارات الإستبانة المبدئية و النهائية ، و أرقام العبارات المستبعدة .

الجدول رقم (04-07) : يوضح العدد المبدئي و النهائي و أرقام العبارات المستبعدة لإستبانة الدراسة :

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
01	المحور الأول	13	2	09 – 17	2	10-11	11
02	المحور الثاني	12	1	25	0	0	11

10	-35-32-31 39-38	5	0	0	10	المحور الثاني	03
32	7	7	3	3	35	الإجمالي	

4-2-1-2- ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة ، هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد توزيعه على عينة من نفس المجتمع ، و بنفس العينة ، (الفراء ، 1430 هـ ، ص 7) ، بمعنى أنه يكون هناك إستقرار في نتائج الاستبانة ، و عدم تغييرها بشكل كبير ، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة ، و للتأكد من ثبات الاستبانة ، تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombach) .

و يقصد بمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، من خلال التطرق إلى طريقة التجانس أو الإتساق الداخلي عند تقدير ثبات الأدوات (تيغزة ، 2009 ، ص 645) ، و التي تعتمد على الإتساق الداخلي ، و تعطي فكرة عن إتساق الأسئلة مع بعضها البعض ، و مع كل الأسئلة بصفة عامة ، بحيث تم الإعتماد على إجراء إختبار على عينة إستطلاعية قوامها (10) أفراد من نفس مجتمع الدراسة بإعتماد الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss للتحقق من ثبات الاستبانة و تجدر الإشارة هنا إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) ، كلما إقترب من الواحد فهو الثابت و كلما دنى إلى الصفر فهو غير ثابت ، و المتفق عليه للحد الأدنى لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 ، و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (04-08) : يوضح نتائج تطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ على الاستبانة :

م	المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق \sqrt{r}	النتيجة
01	تفويض السلطة	13	0.74	0.86	ثابت
02	المشاركة في عملية صنع القرارات	12	0.72	0.84	ثابت
03	الإتصال الإداري	10	0.74	0.86	ثابت

ثابت	0.86	0.74	35	ثبات أداة الاستبانة
------	------	------	----	---------------------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v19 .

و بعد تفرغ البيانات بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ، و بطريقة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة ، وكذلك قيمة معامل ألفا لجميع العبارات و التي بلغت (0.74) ، و هذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، و ثم تم حساب الإتساق الداخلي للعبارات عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس حيث بلغ (0.86) و هي قيمة مرتفعة ، و تكون الإستبانة قابلة للإستطلاع بعد إجراء عليها بعض التعديلات ، و يكون الإستبيان في صورته النهائية في الملحق رقم (02) ، و هو قابل للتطبيق على العينة و الجدول التالي يوضح نتائج تطبيق معامل ألفا كرونباخ بعد تعديل الإستمارة ، بحيث بلغت قيمته (0.82) ، و هي قيمة مرتفعة و بهذا فإن الإستمارة أصبحت في المتناول ، من أجل تطبيقها على العينة .

الجدول رقم : (04-09) : يوضح نتائج تطبيق معامل ألفا كرونباخ على الإستمارة بعد التعديل :

م	المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	النتيجة
01	تفويض السلطة	11	0.90	0.94	ثابت
02	المشاركة في عملية صنع القرارات	11	0.90	0.94	ثابت
03	الإتصال الإداري	10	0.73	0.85	ثابت
	ثبات أداة الإستبانة	32	0.82	0.90	ثابت

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

5- الأساليب الإحصائية للدراسة :

- تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات الدراسة ، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS-V19 ، و كانت كالتالي :
- ❖ التكرارات و النسب المؤوية لمحور لوصف خصائص العينة .
 - ❖ - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة إتجاهات إستجابات أفراد العينة .
 - ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان .
 - ❖ معادلة لوشي لحساب صدق البند و صدق المحور .

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج للدراسة

1 - عرض و تحليل البيانات

1-1 - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1 - 2 - تحليل فقرات الإستبانة

2 - مناقشة و تفسير النتائج

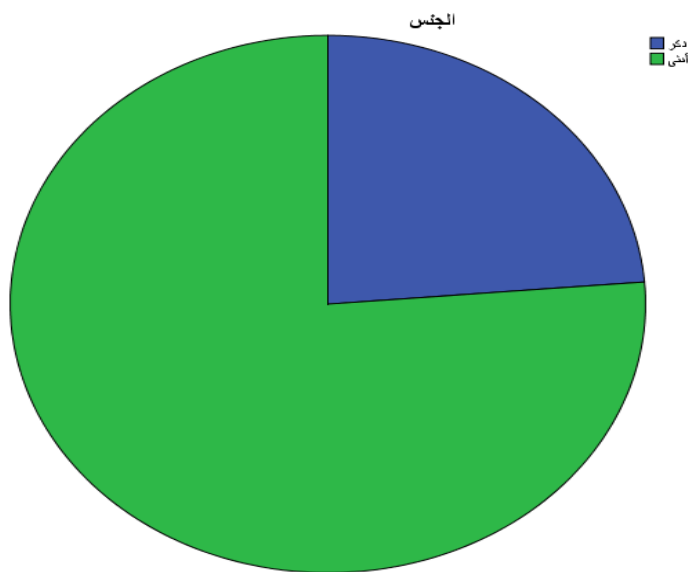
1 – عرض و تحليل البيانات :

لإعطاء البيانات صبغة كمية ، تم اللجوء إلى عملية تحليلية لهذه البيانات من خلال إستخدام المعالجة الإحصائية بإستخدام من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ، و التي تخللها الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال التطرف إلى النسب المؤوية ، و المتوسط الحسابي ، و الإنحراف المعياري ، هذا من أجل الوصول إلى نتائج مقبولة، هذا ما سيتم إسرأضه من خلال الجداول مرفوقة بتحليل معمق قوامه الشواهد ومنطلقات المدخل النظري .

1-1 – الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

الجدول رقم : (10-05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المؤوية%
ذكر	18	23.7
أنثى	58	76.5
المجموع	76	%100



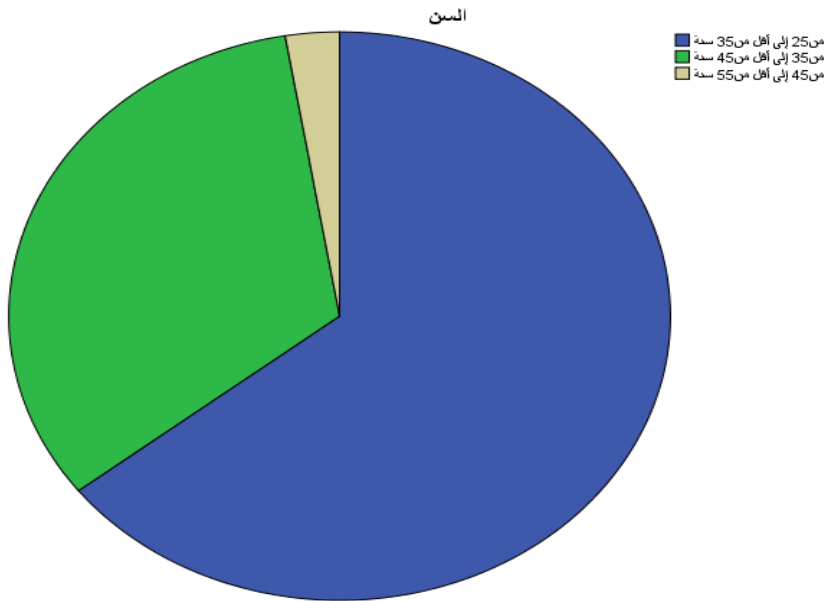
الشكل رقم : (18-05)

يوضح توزيع أفراد العين حسب الجنس (المصدر : من إعداد الطالب ،مخرجات برنامج spss19)

من خلال إستقراء نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، بما يقارب (76.5%) من الإناث، و (23.5%) من الذكور ، و هذا بطبيعة الحال راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري ، و توجه الإناث إلى قطاع الخدمات أكثر من قطاع الصناعة ، و بالخصوص قطاع الصحة و لوجود دوام ذات طابع تناوبي ، أضف إلى ذلك تمتع قطاع الصحة بأيام للراحة مقاربة لأيام العمل ، و عدم ربط المرأة بالدوام اليومي و خاصة في المجال الصناعي ، كما أن طابع المنطقة الصناعي ، من خلال الإنتشار الواسع لمصانع الأجر و الإسمنت ، جعل جل شباب المنطقة يميلون للعمل في هذه المصانع .

الجدول رقم : (11-05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

الفئات	التكرار	النسبة المؤوية%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	49	64.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	32.9
من 45 إلى أقل من 55 سنة	02	2.6
من 55 سنة فما فوق	00	00
المجموع	76	%100



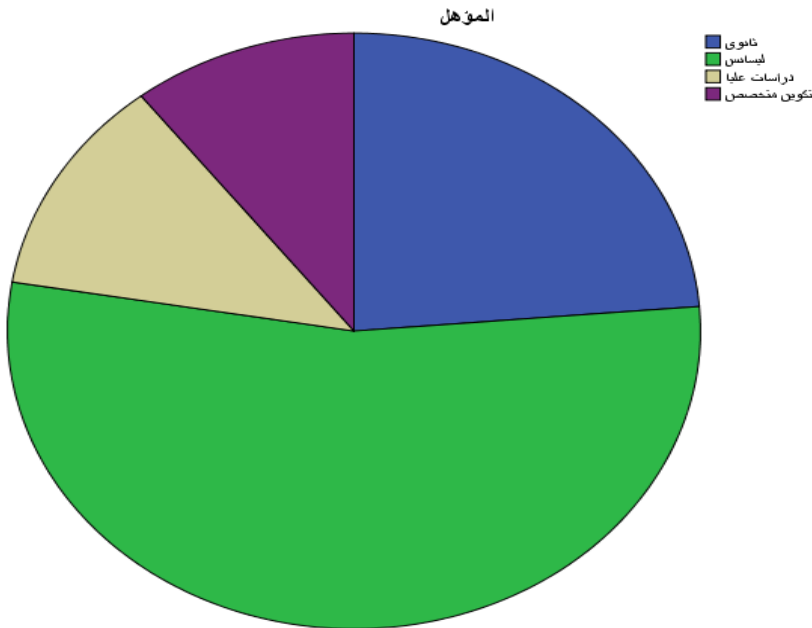
الشكل رقم : (19-05) :

يو ضح توزيع العينة حسب السن (المصدر : من إعداد الطالب ،مخرجات برنامج spss19)

الملاحظ أن الفئة ما بين (25-35) تمثل النسبة الأعلى ما يقارب (64.5%) من الشباب بحكم أن المؤسسة حديثة النشأة، و مع القانون الجديد الذي أعطاها تسمية المؤسسة العمومية للصحة ، و مع هذا التعديل و فتح العديد من المصالح أدى إلى إتساع المؤسسة ،لذا أدى إلى إستقطاب العديد من اليد العاملة لسد حاجات الوظائف الشاغرة ، و لأن كل مصلحة تحتاج إلى طاقم من الموظفين ، فكانت شريحة الشباب هي أعلى نسبة ، كما أن المنطقة جل سكانها شباب ، في حين الفئة (45-55) مثلت (2.5%) و هي فئة ذات خبرة في المجال ، و أغلبهم رؤساء مصالح و الممرضين .

الجدول رقم : (12-05) : يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	18	23.7
ليسانس	41	53.7
دراسات عليا	9	11.8
تكوين متخصص	8	10.5
المجموع	7	%100



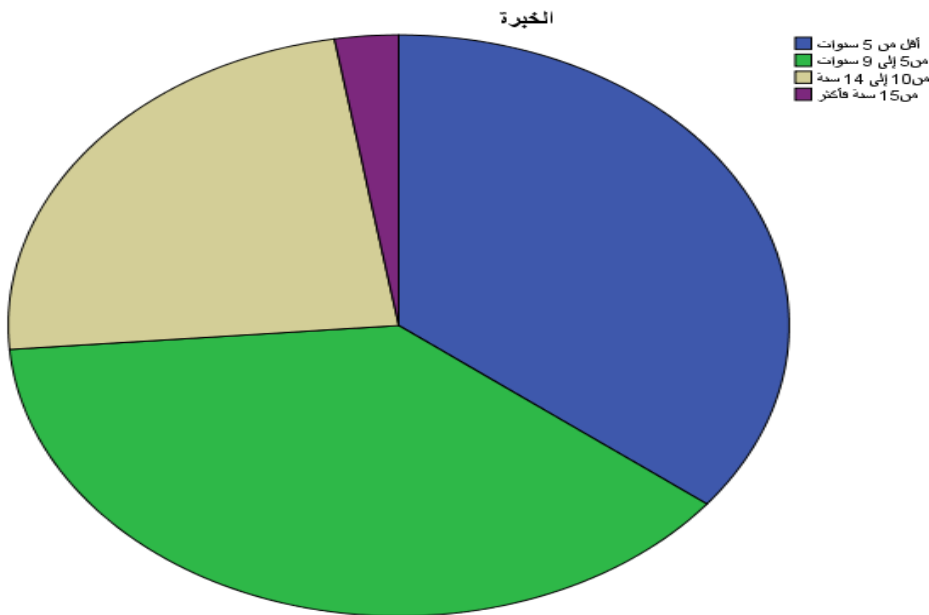
الشكل رقم : (20-05) :

يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (المصدر: من إعداد الطالب ، مخرجات برنامج spss19)

أما فيما يخص المؤهل العلمي ، نجد أن نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس بحيث تقدر بـ(53.7%) ، و نظرا لعدم توفر مناصب العمل تتجه هذه الفئة إلى إلى التكوين من أجل الحصول على شهادة متخصصة في التمريض ، و هذا راجع إلى عدم وجود مناصب شغل أدى بخريجي الجامعات إلى التكوين من أجل الحصول على شهادة تمريض ، من أجل الولوج في هذا النوع من العمل المتخصص، لتتراوح بعدها النسبة بين التعليم الثانوي و التكوين المتخصص و الدراسات العليا (دكتوراه ، ماستر) ، فالتعليم الثانوي في أغلب الأحيان يقتصر على الموظفين القديمي الذي أغلبهم دخلوا هذا المجال لعدم وجود يد عاملة متخصصة في هذا المجال .

الجدول رقم : (13-05) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية :

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المؤوية%
أقل من 5 سنوات	27	35.5
من 5 إلى 9 سنوات	29	38.5
من 10 إلى 14 سنة	18	23.5
من 15 سنة فما فوق	02	2.6
المجموع	76	%100



الشكل رقم : (21-05) يوضح

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (المصدر : من إعداد الطالب ،مخرجات برنامج spss19)

الملاحظ أن الخبرة المهنية توزعت في الأغلب بين ثلاث فئات ، بحيث جاءت مقاربة النسب ، و بما أن مصطلح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حديث النشأة ، و كذلك إستحداث هذه المؤسسة و تقسيمها إلى مصالح جعل من نسبة الخبرة تتراوح بين خمس سنوات بنسبة (35.5%) ، و هي قريبة من نسبة (من 5 – 9 سنوات) بنسبة (38.5 %) ، لتليها (من 5- 14 سنة) ، هذا يبين أن مدة الخدمة تراوحت بين (5- 15 سنة) ، و هذا راجع لحدثة المؤسسة من خلال توسيعها ، و إستحداثها إلى عدة مصالح ، أضف إلى ذلك إحتوائها على طاقم شبابي ، يضع الخبرة المهنية محدودة المدة إلى 15 سنة .

1- 2 – تحليل فقرات الإستبانة :

الجدول رقم : (14-05) : يوضح الإحصاء الوصفي لمحور تفويض السلطة :

م	العبارات	موافق (3)		غير موافق(2)		محايد (1)		المتوسط	الإنحراف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%			
05	يعتمد القائد على أسلوب تقسيم و توزيع المهام بعدالة	45	59.2	20	26.3	11	14.5	2.44	0.73	4
06	يفوض إليك قائدك البعض من صلاحياته	32	42.1	29	38.2	15	19.7	2.23	0.75	9
07	يشجعك قائدك على تحمل المسؤولية	59	77.6	15	19.7	02	02.6	2.75	0.49	1
08	يتم تفويض السلطة وفق معايير و بدرجات مختلفة حسب المتطلبات الإدارية	41	53.9	22	28.9	13	17.1	2.36	0.76	7

8	0.72	2.27	15.8	12	40.8	31	43.4	33	يتم تفويض السلطة على أساس الأقدمية	09
11	0.53	1.85	22.4	17	69.7	53	7.9	06	تسند إليك بعض المسؤوليات الإدارية العليا	10
10	0.75	2.21	19.7	15	39.5	30	40.8	31	يتم تزويدك بكافة الصلاحيات و الإمكانات اللازمة عن المهمة المفوضة إليك	11
6	0.72	2.35	14.5	11	35.5	27	50	38	توفر لك المعلومات عن المهمة المفوضة في الوقت المناسب	12
5	0.76	2.40	17.1	13	25	19	57.9	44	يشجعك قائدك على مواجهة الأمور الطارئة	13
2	0.80	2.48	19.7	15	11.8	09	68.4	52	تتابع المصلحة التي تفوضكم تنفيذ المهام	14
3	0.77	2.48	17.1	13	17.1	13	65.8	50	تتدخل المصلحة التي تفوضكم لتصحيح بعض الأخطاء في العمل	15

المصدر : من إعداد الطالب ، مخرجات برنامج spss 19

من خلال استقراء النتائج الموضحة في الجدول ، نلاحظ أن جل رؤساء المصالح يشجعون أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية ، من خلال تفويض جزء من صلاحياته ، في شكل إسناد المهام و الأعمال بشكل مرن لمن يحسن التسيير، و في وجود أشخاص مسؤولين ، و بإعتماد العديد من المعايير بما فيها الكفاءة المهنية و المستوى التعليمي (التفويض مشروط)، هذا ما توفر في عينة الدراسة أن جلهم من خريجي الجامعة بنسبة (53.5%) ، أضف إلى ذلك فئة الدراسات العليا (الماستر و الدكتوراه) مع إضافة إلى شهادتهم تكوين متخصص في التمريض ، كما تم التركيز على الإجتهد في العمل و الخبرة المهنية ، و التي تراوحت بين (5- 15 سنة) بنسبة (97.5%) ، و هذا راجع لحسن إختيار أعضاء الفريق و الذي أكد عليه رؤساء المصالح حين إجراء المقابلة معهم، و الذين أكدوا على وجوب التفويض للسير الحسن للعمل ، و تكريس العمل الجماعي ، و تكميل البعض الآخر ، بحيث أوضحوا أن التفويض ضرورة من أجل سير العمل و خصوصا في الأعمال الطارئة التي تحتاج إلى المعالجة الفورية ، و مع إصطدامها في بعض الأحيان بغياب القائد ، لذا كان التفويض لا بد منه و لكن يكون للأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة وفق معايير، و من حين إلى آخر توفير الدعم اللازم ، لتجنب الأخطاء ، و لأن حساسية القطاع لا تحتل أي نوع من الخطأ ، و مع أن جل العاملين شباب يكون التفويض مرفوق بالعديد من الشروط و المتطلبات ، و في أغلب الأحيان يكون المفوض إليه النائب و من خلال إستجابات المبحوثين نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.75) و إنحراف معياري (0.49)، و التي تقر بتشجيع القائد لأعضاء فريقه على تحمل المسؤولية ، مع وجود متابعة دورية للمهام المفوضة ، و التدخل في تصحيح أخطاء العمل بمتوسط (2.48) و إنحراف معياري (0.80)، في حين العبارات الباقية جاءت بمتوسط حسابي متوسط تتماشى مع سياسة الحذر في تفويض السلطة و في المقابل ، توفير كافة المعلومات و الإمكانيات و التسهيلات عن المهمة المفوضة لأعضاء الفريق ، بحيث جاء متوسط إستجابات المبحوثين (2.35) مقابل إنحرافها المعياري (0.72) وهو مرتفع ، بحيث يبين حرص القائد على توفير المعلومات عن المهمة المفوضة لتسهيل و فهم المهمة و أدائها بصورة جيدة، و لكن في المقابل الرقابة الغير المباشرة ، من أجل عدم إيذاء مشاعر أعضاء الفريق ، و تجنب الإحراج بين الزملاء ، هذا كله في سبيل إعطاء الشفافية و السير الحسن للمصلحة ، وهذا ما أشار إليه فيليب سلزنيك ، و الذي بدور إعتبر تفويض السلطة ميكانيزم يعمل على التنسيق ، و الضبط و تنظيم العلاقات و تحمل السلطة يحسن الإهتمام بالوظيفة ، و القضاء على التباعد بين الوظائف و عدم تعطيل المصالح ، و حل المشكلات الطارئة و إستعاب المواقف ، حيث جاء المتوسط عبارة تشجيع القائد على حل المشاكل الطارئة بمتوسط حسابي (2.40) مع إنحراف معياري مرتفع (0.76) ، وهذا من أجل القضاء على المعوقات و الصعوبات ، هذا ما أقرت به جل النظريات الحديثة بما فيها نظرية القيادة التحويلية من خلال الحفز الإلهامي و الإستشارة الفكرية ، و هو نوع من التفويض الغير مباشر الذي يشجع على تحمل المسؤولية و رفع روح المبادرة ، كما قدمت نظرية القيادة

التبادلية ، بعد الإدارة بالإستثناء ، و الذي يكون من خلال التدخل فقط في العملية التصحيحية ، في حين نجد أن نظرية القيادة التشاركية قدمت بعد تفويض السلطة كميكانيزم للمشاركة من أجل خلق الثقة و التناغم بين الأنساق و التي بدورها تخدم إعادة التوازن و الإنسجام بين مختلف الأنساق هذا ما أكد عليه بارسونز، و التفويض يبقى نوع من التدريب هذا ما أقر به سلزنيك.

أي هناك تفويض للسلطة ، متبوع بنوع من الرقابة و الإشراف الغير مباشرين ، لتفادي الأخطاء ، و مقارنة النتائج من أجل الإجراءات التصحيحية ، و ديننا الإسلامي زاخر بمجموعة من الشواهد و النصوص القرآنية ، و خاصة في قوله تعالى : " و قل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين " التوبة (106) ، و قوله تعالى أيضا : " أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل " الأنفال (60). من هنا نلاحظ أن تفويض الصلاحيات أمر واقع في العمل الإداري من أجل السير الحسن للعمل ، و عدم تعطيل المصالح ، و في المقابل توفير كافة المعلومات لمواجهة بعض الأمور الطارئة ، و التي تلزم المفوض إليه مجابتهها ، و لكن هذا التفويض مشروط بالخبرة المهنية ، و الكفاءة و المستوى التعليمي ، مع المتابعة الغير المباشر لتقيد العمل ، و الوقوع في الأخطاء ، و يبقى تفويض السلطة نوع من الرقابة ، كما رأها سلزنيك .

الجدول رقم : (15-05) : يوضح الوصف الإحصائي لمحور المشاركة في عملية صنع القرارات :

م	العبارات	موافق (3)		غير موافق (2)		محايد (1)		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت			
16	يتم عقد الإجتماعات بصورة دورية في مصلحتكم	77.6	59	14.5	11	07.9	06	2.69	0.61	1
17	تمنح لك الفرصة للمشاركة في الإجتماعات	53.9	41	30.3	23	15.8	12	2.38	0.74	5
18	يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة عن الإجتماع	65.8	50	22.4	17	11.8	09	2.53	0.70	2

3	0.66	2.50	09.2	07	31.6	24	59.2	45	19	يتم التركيز على مشاركة الجميع بالحديث و تبادل الآراء أثناء الإجتماع
6	0.66	2.46	09.2	07	35.5	27	55.3	42	20	يطلب القائد المشورة و يتقبل الإقتراحات
10	0.76	2.23	19.7	15	36.8	28	43.4	33	21	تشارك في عملية تحليل القرارات البديلة و المفاضلة بين البدائل المتاحة
9	0.78	2.23	21.1	16	34.2	26	44.7	34	22	تؤخذ مقترحاتكم بعين الإعتبار عند صياغة القرارات الإدارية
8	0.80	2.31	21.1	16	26.3	20	52.6	40	23	القرارات الصادرة عن إجتماعات فريق العمل يتم تطبيقها
4	0.79	2.47	18.4	14	15.8	12	65.8	50	24	إتخاذ القرار في بعض الأحيان يتم بناء على الموقف الطارىء
11	0.82	2.17	26.3	20	30.3	23	43.4	33	25	تتسم القرارات المتخذة بالدقة و الموضوعية
7	0.81	2.40	21.1	16	17.1	13	61.8	43	26	يؤمن قادة الفريق بأن المشاركة أساس إتخاذ القرار الأفضل و السليم

المصدر : من إعداد الطالب ، مخرجات برنامج spss 19

الملاحظ من إستجابات المبحوثين ، أن جل المصالح تنطلق من فكرة مفهوم العمل الجماعي ، إذ تقوم هذه المصالح بإجتماعات دورية تعقدها بصورة دورية بنسبة ما يقارب (77.5 %) ، و تدعوا جل أعضاء الفريق لهذا الإجتماع و تزويدهم بكافة المعلومات و البيانات الكافية عن موضوع الإجتماع (الحضور مشروط لذوي الكفاءات)، من أجل إستفتاء آراء الحاضرين بنسبة (59.5 %) ، من خلال المناقشة و الحوار ، و تبادل الآراء دون إحتكار الكلام من أجل الوصول إلى عدة مقترحات و بدائل و من خلال العملية الإستطلاعية مع رؤساء المصالح أجمع أكثرهم أن عملية إتخاذ القرارات عملية صعبة و هي الأخطر لأنها تخرج في صورة قرارات تتطلب التنفيذ ، لذا كان لابد أن تكون مع الأشخاص الأكفاء و من ذوي الخبرة ، هذا يعني حضور الجميع للإجتماع و تقديم المقترحات ، بحيث إستجابات المبحوثين إيجابية من خلال حضور الإجتماع بمتوسط حسابي (2.69) ، مع المشاركة في المناقشة و إبداء الرأي بمتوسط (2.50) ، لكن في الأخير تتم المفاضلة بين البدائل الأكثر نضجا ، و بعدها يتم إختيار الأفضل بحيث نجد أن إستجابات المبحوثين جاءت متوسطة هذا ما يبينه متوسطها الحسابي (2.23) ، هذا ما تؤكد و قدمته نظرية المسار و الهدف لروبرت هاوس التي طرحت نموذجا يوافق بين المشاركة و التوجيه و الإرشاد ، في عملية توافقية تأخذ بعين الإعتبار المشاركة المفتوحة لكل الفاعلين ، مع الأخذ بآراءهم عند إتخاذ القرار ، في نفس المجال أثبتت نظرية Z اليابانية العمل التشاركي القائم على أساس المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار ، ومع تفحص إستجابات المبحوثين من خلال تأكيدهم أن القرار الصحيح يتطلب المشاركة و المناقشة للخروج بالبدائل المناسبة بمتوسط حسابي (2.40) مع إنحراف معياري (0.81) ، و التي بدورها ترسخ العمل الجماعي ، و المشاركة في إتخاذ القرارات ، و هذه العملية تطلب المهارة و الحكمة ، لذا كان متوسطها الحسابي ضعيف من خلال إستجابات المبحوثين (2.23) ، لأن عملية المفاضلة بين البدائل تتم بحكمة و رشد لصعوبتها ، و لأنها تصل في شكل بيانات يجب تنفيذها ، هذا ما أشار إليه هربرت سيمون في نظريته الذي أكد على الرشد و العقلانية في متخذ القرار ، بالإعتماد على المعلومات الكافية و المتاحة عن البدائل المتاحة لإختيار الأحسن منها ، و الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة العامة و تغليب الرأي الصالح و الأصلح ، من أجل الخروج بقرار راشد يخدم الصالح العام و يبعد إحتمال الخطأ .

و إذا تفحصنا تاريخ العرب سنجد أن نظام الشورى كان معمولا به ، و خاصة في المجتمع المكي ، و كان لأشراف قريش دار جامعة كانوا يسمونها (دار الندوة) فكانوا يتشاورون فيها لإتخاذ القرارات الصعبة ، و خاصة قرارات الحرب و إقامة الأحلاف، أضف إلى ذلك نلاحظ أن الرسول (ص) ألزم نفسه بمبدأ الشورى و تكرر (أشرُوا علي أيها الناس) .

كما يضرب الله تعالى لنا مثالا في عملية إتخاذ القرار قصة سيدنا موسى عليه السلام ، مع السحرة حيث يقول : " قالوا يا موسى إما أن تلقي و إما أن نكون نحن الملقين " الأعراف (114) يتضح لنا صورة إتخاذ القرار ، و هي المفاضلة بين بديلين بحيث يتم إختيار البديل الأفضل ، و إختيار موسى البديل الثاني فألقى .

كما أن هناك بعض النصوص القرآنية التي تحت على الشراكة في العمل ، و الشورى في قوله تعالى : " و أمرهم شورى بينهم " آل عمران (159) ، أضف إلى ذلك قصة سيدنا سليمان عليه السلام أبلغ دليل في قوله تعالى : "قال سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين " النمل (27) ، و ذلك لعدم الإستعجال في الحكم بحيث يتم جمع المعلومات ، و التقصي ثم إصدار الأمر مع الجماعة ، و في نفس السياق بلقيس ملكة سبأ في قوله تعالى : " قالت يا أيها الملؤ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون " النمل (32) ، أي أفتوني و قدموا إلي الرأي حتى أصل إلى القرار الصحيح ، أي المشاورة و مناقشة المشكل مع الجميع قبل إصدار القرار .

أي تتم مناقشة المشكلات الإدارية بصورة جماعية إنطلاقا من الحصول على كافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة ، و تحليل و معرفة كافة البدائل ، وصولا إلى القرار السليم ، و يكون أكثر موضوعية في عملية المفاضلة ، و الإختيار بين البدائل المتاحة هذا ما لمسناه في مختلف مصالح المؤسسة ، تكون إصدار القرار بطريقة مرنة بين الجميع مع الأخذ بعين الإعتبار عدة معايير من أجل إصدار القرار الصحيح ، و لأن صناعة القرار و إتخاذها من أصعب الإجراءات لحساسية تطبيق القرار الذي يجب أن يكون الأصلح و لا يحتمل الخطأ.

الجدول رقم : (16-05) : يوضح الوصف الإحصائي لمحور الإتصال الإداري :

م	العبارات	موافق (3)		غير موافق (2)		محايد (1)		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%			
27	يتم الإتصال بين القائد و فريق العمل دون قيود أو حواجز	55	72.4	12	15.8	09	11.8	2.60	0.69	2
28	يتسم أسلوب تبليغ القرارات بالدقة و الوضوح	50	65.8	21	27.6	05	06.6	2.50	0.61	4

7	0.68	2.36	11.8	09	39.5	30	48.7	37	تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة	29
8	0.78	2.26	21.1	16	31.6	24	47.4	36	يتم الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع	30
9	0.62	2.26	21.1	16	55.3	42	23.7	18	تصلك المعلومات بسرعة و إنسيابية التدفق	31
1	0.56	2.61	3.9	03	30.3	23	65.8	50	المعلومات التي تصلك واضحة	32
5	0.75	2.48	15.8	12	19.7	15	64.5	43	المعلومات التي تصلك توضح و تحدد لك ما يجب إتباعه و تبسط لك العمل	33
3	0.68	2.53	10.5	08	25.00	19	64.5	49	تتوافق المعلومات المتاحة مع إحتياجات العمل المطلوبة	34
10	0.63	2.15	13.2	10	57.9	22	28.9	44	يتم إستخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات	35

36	المعلومات المتوفرة لأداء العمل تساعد في حل المشاكل الطارئة	41	53.9	26	34.2	09	11.8	2.42	0.69	6
----	--	----	------	----	------	----	------	------	------	---

المصدر : من إعداد الطالب ، مخرجات برنامج spss 19

من خلال تفحص الجدول السابق لمحور الإتصال ، لاحظنا أن الإتصال داخل هذه المصالح يتم بصورة مرنة و دون قيود أو حواجز بين القائد ، و أعضاء فريقه بنسبة تقارب (72.5 %) ، و متوسط حسابي (2.60) ، و هذا راجع إلى حرص قائد الفريق على الإختيار الجيد للأعضاء ، و توفر عامل الثقة المتبادلة بينهم ، بحيث أن رؤساء المصالح يفضلون إختيار الأعضاء بأنفسهم من أجل حسن وسهولة و سرعة التواصل ، و التفضيل التعامل مع ذوي الكفاءات المهنية ، و المؤهلات العلمية ونسبتها تتراوح بين (65.5 %)، من أجل فهم برنامج العمل و حسن سيره و تسييره ، أضف إلى ذلك العمل مع طاقم شبابي أفضل و يسهل العمل بصورة حيوية حيث نسب الفئة ما بين (25-45 سنة) تمثل (97.4 %) ، و لأن هذه الفئة أكثر حيوية ، و لكن في المقابل يجب توفير المعلومات اللازمة لأداء المهمة بدقة و نجاح ، بحيث تكون واضحة و غير مبهمة و سلسلة و مفهومة لكل أعضاء الفريق ، هذا ما تؤكد إستجابات المبحوثين بنسبة (64.5 %) ، مع متوسط حسابي (2.48) و إنحراف معياري (0.75) ، مع وجود أسلوب تبليغ واضح و يوضح ما يجب إتباعه هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (2.50) ، و هو متوسط إتسام أسلوب تبليغ المعلومات بالوضوح و إنسيابية تدفق المعلومات ، و توافق المعلومات مع إحتياجات العمل ، لتفادي الوقوع في الخطأ ، لأنه قطاع حساس ، هذا ما أكدته رؤساء المصالح و حرصهم الدائم على تسهيل طرق أداء العمل من توفير المعلومات الكافية لأداء المهام ، و تكون عن طريق الإجتماع من خلال جلسات تشاور بين جميع أعضاء الفريق ، أو عن طريق الإتصال الشفوي ، أو عن طريق الهاتف أو الإعلانات على إختلاف رؤساء المصالح ، كل و أسلوبه و طريقته في العمل

أما عن تدفق المعلومات فالغالبية أكدوا أنه لا يتم بسرعة هذا ما أكدتها النسبة المؤوية بـ(23.7 %)، و بصورة متوسطة أحيانا ، و هذا نظرا لضعف إستعمال الوسائل الحديثة ، هذا ما يوضحه المتوسط الحسابي (2.15) ، و الإقتصار في غالب الأحيان على الإجتماع لإيصال المعلومات و القرارات من أجل تنفيذها إلا أنه في المقابل يتم تزويد أعضاء الفريق بكافة المعلومات اللازمة و تبادلها بين الأعضاء ، و سهولة إنسيابية القرارات المتخذة ، من أجل تبسيط إجراءات العمل و تكريس العمل الجماعي ، و وسيلة لنقل الشكاوي و سرعة كشف المشاكل ، هذا ما أكدته بارسونز حين رأى أنه يجب توفر وسيلة إتصال لتمكين عناصر النسق من الإتصال ، و الأفراد

مع بعضهم البعض ، و مشاركة المعلومات من أجل خلق التكامل و التوازن و الإنسجام بين الأنساق ، و الذي بدوره يحقق مستوى عالي من التماسك بين الأنساق الفرعية ، ما يخلق الترابط بين الأعضاء و يسهل العمل ، مما يحد من الصراع ، و المشاكل ، و المتوسط الحسابي (2.42) يوضح أن المعلومات المتوفرة تساعد على حل المشاكل الطارئة ، وهذا ما يخلق الشعور بالترابط و الهدف المشترك ، و يسهل و يبسر العمل ، و تمرير المعلومات بطريقة سليمة و صحيحة ، هذا ما أكدته نظرية القيادة التشاركية و التي بدورها ركزت على الإتصال و إعتبرته ميكانيزم لتحقيق التنسيق و المشاركة في المعلومات ، من أجل فهم العمل و الأدوار المنوطة لكل عضو في الفريق ، في مقابل ضمان تنفيذ القرارات بصورة صحيحة .

2 - مناقشة و تفسير النتائج :

بعد تتبع الدراسة بشقيها النظري و الميداني ، توصلنا إلى جملة من النتائج نوضحها كالآتي :

2- 1 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى : يتم تفويض بعض صلاحيات المهام القيادية لأعضاء

فرق العمل

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل أن عملية التفويض في هذه المصالح موجودة ، و لكن مشروطة بجملة من المعايير ، حسب أسلوب كل قائد والطريقة التي يعمل بها سواء الإنطلاق من القدرات المهنية ، أو المستوى التعليمي ، أو الكفاءة المهنية ، أو في وجود أشخاص مسؤولين ، أو الأقدمية ، أو الإجتهد في العمل ، لذلك بلغت نسبة تفويض القائد لبعض من صلاحياته (42.1 %) و هي نسبة متوسطة ، نظرا لأن طبيعة القطاع حساسيته تحتم الحذر ولأنه لا يتحمل أي خطأ لذلك كان الحرص الشديد لمهمة التفويض ، المرفوق بالرقابة الدورية من أجل جودة الخدمة الصحية ، إلا أن للتفويض حسب الإستطلاعات مع المحوثين كانت لها نتائج نوجزها فيما يلي :

- ❖ يعتبر التفويض كأداة للرقابة ، و عملية تدريبية .
- ❖ تساعد التقارير الدورية في المقارنة بين نتائج الفترات .
- ❖ يزيد التفويض من القدرة على العمل بروح الفريق .
- ❖ يعمل التفويض على رفع الروح المعنوية .
- ❖ يساهم في زيادة العلاقات الإنسانية داخل المصلحة هذا ما تؤكدته دراسات إلتون مايو .
- ❖ يساعد في إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ، و إستغلال أوقات العمل .
- ❖ يساعد على السرعة في إتخاذ القرارات ، و خصوصا في حالة غياب رئيس المصلحة
- ❖ يساهم في تقليل عبء العمل على رؤساء المصلحة .

- ❖ التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات هذا ما بينته دراسات إلتون مايو .
- ❖ زيادة المهام هو نوع من زيادة التحفيز
- ❖ يساعد التفويض في تحقيق التقارب بين القائد و أعضاء الفريق .
- ❖ يساعد في مواجهة مشكلات العمل ، و خصوصا الطارئة .
- ❖ تعزيز الرضا و الإلتناء الوظيفي .

2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية : تساهم مشاركة فريق العمل في تفعيل

عملية صنع القرارات

إن مشاركة فريق العمل في عملية صنع القرارات تتم من خلال عملية تفاعلية ، تكون في حلقات تشاورية بين القائد و أعضاء الفريق ، تبدأ بحضور الأعضاء للإجتماع ، ثم بتبادل الأفكار و الآراء حول المشكلة المطروحة بعد عملية جمع المعلومات عنها ، و إطلاع كافة المشاركين في الإجتماع بها ، من أجل تقريب وجهات النظر ، و بعدها يتم وضع البدائل من أجل المفاضلة بينها ، و لكن عملية المفاضلة تتم بين عناصر محددة و بمعايير في مقدمتها الخبرة المهني و المؤهلات العلمية ، ثم في النهاية الأخذ بالرأي الأصلح و الأنجع منها ، أي أن هذه العملية تكون في إطار جماعي من خلال المناقشة و إبداء الرأي ، و لكن في الأخير يتم إختيار البديل الأصلح و الأفضل بمعايير تدخل فيها الخبرة و المستوى العلمي و الكفاءة المهنية من خلال إثبات الذات ، و من خلال الدراسة الميدانية يجمع المبحوثين على أن عملية صنع القرارات تقدم جملة من الفوائد نذكرها فيما يلي :

- ❖ الإمتثال أثناء العمل .
- ❖ تحسين نوعية القرار ، و إختيار البديل الأفضل .
- ❖ تساعد على تحسين مستوى القرار .
- ❖ المساهمة في تحمل المسؤولية .
- ❖ تحسين العلاقات الإنسانية
- ❖ حل الخلافات بشكل فعال .
- ❖ وضوح الرؤية و عدم الغموض ، و إختلاط الفهم .
- ❖ تنسيق جهود الفريق .
- ❖ إدارة الصراع .
- ❖ إن المشاركة الجماعية في القرارات ، يعني ضرورة تفويض السلطة ، من أجل المساهمة في صناعة القرارات ، و إتخاذها مما يؤدي إلى شعور الفريق بإنسانيتهم هذا ما أشار إليه إلتون مايو .
- ❖ إتخاذ القرارات عمل جماعي ، و لا بد من تقسيم العمل و تنسيق الجهود على هذا الأساس ، هذا ما رآه هربرت سيمون في نموذج العقلاني و الرشيد في إتخاذ القرار .

❖ إن الإشراف في القرار القئم على المشاورة يرفع من الروح المعنوية ، و يشجع عل الإبداع و الابتكار ، و التاريخ يحمل أمثلة على سبيلها إقتراح حفر الخندق من قبل سلمان الفارسي .

2-3 - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة : يساهم الإتصال الإداري بأنواعه المختلفة في

تكمال مهام القيادة الإدارية و فرق العمل .

إن عملية الإتصال سهلت مهام فرق العمل ، و خاصة في حرص رؤساء المصالح على توفير كافة المعلومات ، التي توضح أداء المهام ، التي تكون معظمها بجمع الفريق من خلال الإجتماعات المباشرة ، ثم يتم توضيح ، و توزيع المهام ليتم تعليقها في إعلانات موضحة فيها جدول العمل ، و ما لوحظ أن لكل رئيس مصلحة أسلوب في تبليغ القرارات ، أضف إلى ذلك عملية الإتصال بين القائد و فريق العمل تتم بشفاافية دون حواجز أو قيود بحيث بلغت النسبة ما يقرب (72.5 %)، ووصول المعلومات بصورة واضحة تساعد على حل المشاكل الطارئة و المؤكد أن الإتصال المفتوح أفرز جملة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية نوجزها فيما يلي :

- ❖ وضوح منهجية العمل ، و تواصله .
- ❖ تحديد جدول العمل و تبسيط إجراءات العمل .
- ❖ التبادل الفعال للمعلومات ، و تقريب المفاهيم .
- ❖ التعرف على طبيعة العمل و كيفية حل مشكلاته .
- ❖ يزيل التوتر و الضغط .
- ❖ القضاء على الروتين .
- ❖ نقل مشاكل العمل .
- ❖ تحقيق التناسق في الأداء .
- ❖ تنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق ، و الشعور بالترابط و الهدف المشترك .
- ❖ توفر المعلومات لها دور فعال في عملية إتخاذ القرارات ، هذا ما أقر به إلتون مايو .

نتيجة عامة :

إن النتيجة العامة ، التي يمكن التوصل إليها من خلال عملية الإستطلاع في هذه المؤسسة الإستشفائية ، هو أن تفويض السلطة يتم بحذر و تسلم فقط لمن هو مسؤول ، و ذو كفاءة و مستوى عالي من التعليم ، و أثبت جدارته المهنية ، أضف إلى ذلك الخبرة المهنية ، لكي يكون له دور في عملية صناعة القرارات و المفاضلة بين أصلحها ، و تعتبر الإتصالات المفتوحة بدورها سبيلا لإيصال المعلومات لكل أعضاء الفريق ،

هذا كله من أجل شفافية العمل ، و الابتعاد عن الأخطاء لأن نوع هذه المؤسسات ذات الطابع الخدماتي لا يتحمل أي خطأ ، لأنها تمس صحة المواطن و سلامته و خاصة في الأزمة و الجائحة التي يعيشها الوطن ، لذلك يكون الحذر من خلال التفويض ، وصولاً إلى إتخاذ القرارات و السبيل لإيصال المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الواضحة لفريق العمل ، لتسهيل الخدمة ، وخدمة الصالح العام ، و لأن المشاركة تحقق الإبداع و الابتكار ، و تسوية النزاعات في ظل وجد إتصالات مفتوحة تقرب كل جهات النظر ضمن قياد إدارية واضحة المعالم ، تقوم على ميكانيزم التفويض و الذي بدوره يحمل في طياته مشاركة فعلية في عملية صناعة القرارات التي تخرج في صورة معلومات ، لذا تحتاج إلى عملية إتصالية فعالة و مفتوحة تكون حلقة الوصل بين القائد و فريق عمله ، هذا هو محور القيادة الإدارية في كيفية تسيير فرق العمل .

الخاتمة :

لقد تعرضنا في هذه الدراسة ، إلى دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل ، و التي تعتبر حتمية في جميع المؤسسات ، إذ تقوم على أساس توجيه جهود الأفراد ، و لها دور حيوي و هام في الإدارة من خلال تنسيق الجهود و تحسين الأداء .

تشكل القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في أي مؤسسة ، و مع تطور المؤسسات و كبر حجمها تبرز، هنا أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على الإستغلال الجيد لمختلف الموارد ، بإعتبار أن القيادة عملية تأثير في الآخرين من خلال توجيه قدراتهم نحو الإنجاز، و تحقيق الأهداف المسطرة ، بحيث هنا تبرز قدرة القائد الجيد من خلال سماته ، و قدراته على قيادة المجموعة ، سواء من خلال الموقف أو السلوكيات التي يتبعها القائد ، أو إتباع الأساليب الحديثة ، بحيث تكون من خلال المشاركة و حفز المرؤوسين في علاقة تبادلية ، أو تحويل الأهداف الفردية إلى جماعية .

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات ، و الآليات و التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها ، و خاصة المؤسسات الإستشفائية ، التي تعتمد أسلوب فرق العمل ، هذا الأسلوب أفرزه تطور الفكر الإداري من خلال الإهتمام بالموارد البشري ، و التأسيس للعمل الجماعي ، و المشاركة الجماعية في مختلف القرارات ، و في خضم التطورات أصبح معيار الحكم على نجاح القيادة الإدارية ، هو مدى مقدرتها على بث روح التعاون ، و العمل بروح الفريق الواحد .

و من هذا المنطلق هدفت الدراسة ، إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تسيير و إدارة فرق العمل ، و الأسلوب الذي يتبعه رؤساء المصالح في المؤسسة الإستشفائية ، و التي تم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد و هي : كيفية تفويض القائد لبعض من صلاحياته القيادية لأعضاء فريقه ، و مشاركة فريق العمل في عملية صنع القرار ، و كيفية مساهمة الإتصال الإداري في تكامل مهام القيادة الإدارية و فرق العمل ، من خلال هذه الأبعاد الثلاثة تم إسقاطها على واقع العمل في هذه المؤسسة ذات الطابع الخدماتي ، في جملة من الأسئلة ساعدت في فحص هذا الدور القيادي و طريقة تسيير هذه الفرق .

و خلصت الدراسة إلى ، أن ميكانيزم تفويض البعض من الصلاحيات يتم بسياسة حذرة ، قائمة على أساس مجموعة من المعايير ، في مقدمتها القدرة على تحمل المسؤولية ، و لكل رئيس مصلحة أسلوب يتبعه و يطبقه ، فمنهم من يفضل الأقدمية و الخبرة في العمل ، و آخر على أساس المستوى التعليمي ، و الكفاءة و في المقابل

يجب توفر التعاون و الإلتزام و الثقة ، مرفوقة بالرقابة غير مباشرة على المهام المفوضة من أجل تجنب عدم إخراج المفوض إليه السلطة أمام الزملاء ، هذا ما يزيد الثقة بين أعضاء الفريق و القائد ، و التي بدورها تعتبر محور كل علاقة عمل .

أما عن عملية صناعة القرار ، هي الأخرى تتم بحذر في هذه المؤسسة ، لتجنب الوقوع في الخطأ على الرغم من حضور جل أفراد الفريق الإجتماع ، ويتم تزويدهم بكافة المعلومات عن الإجتماع ، مع إبداء الرأي ، و تقديم المقترحات و مناقشة و تبادل الأفكار ، و بعدها يتم طرح جل الأفكار ، لكن من ناحية أخرى عند المفاضلة بين البدائل المطروحة يتم بين عناصر معينة يدخل فيها معيار الخبرة ، و المستوى التعليمي و الكفاءة المهنية ، على إعتبار أن عملية إتخاذ القرار مسؤولية تواجه متخذيها، و تطلب الذكاء و الفطنة ، و أخطرها لأنها تقدم في صورة معلومات و إجراءات إلى مختلف الفاعلين في المصلحة ، و المؤسسات الإستشفائية بطابعها الخدماتي لا تحتتمل أي خطأ في القرارات .

و في المقابل هذه القرارات تحتاج إلى شبكة إتصالات فعالة لنقل مختلف البيانات و المعلومات ، و إيصالها لأفراد الفريق من أجل سير العمل و تسهيله ، و تم إستخلاص أن عملية الإتصال بين القائد و المجموعة تتم دون قيود أو حواجز ، و لا تعتمد بنسبة كبيرة على وسائل الإتصال الحديثة بل تقتصر في نقل المعلومات عن طريق الإجتماع بالأعضاء و الإبلاغ الشفوي ، أو عن طرق الإعلانات ، أو الهاتف ، و في المقابل المعلومات التي تصل أعضاء الفريق و اضحة و بسيطة تو ضح ما يجب إتباعه ، أضف إلى ذلك تساعد على حل المشكلات الطارئة و التي تواجه الأعضاء ، هذا ما يساعد العمل الجماعي .

رغم هذا يبقى موضوع فرق العمل و ربطه بالقيادة من المواضيع المهمة و الشائكة تحتاج إلى الوصف الدقيق من عدة نواحي ، و إستخلصنا أن تسيير و إدارة فرق العمل يتم بعدة أساليب حسب قائد الفريق و طريقته في إدارة و كيفية تفويض مهامه ، الذي يعتبر أمر حتمي لا بد منه ، و لكن في المقابل يرفع الروح المعنوية و الثقة و تنامي المسؤولية، و من أجل الإمتثال في العمل يجب إشراك فريق العمل في صناعة القرار و التي بدورها تؤدي إلى تحسين نوعية و مستوى القرار ، و هذه القرارات تتبلور في صورة بيانات و معلومات يجب أن تصل إلى الفاعلين ، عن طرق الإتصال الذي يجب أن يكون مفتوح أمام الجميع ، و دون قيود من أجل حسن سير العمل ، و وضوح الرؤية و عدم إختلاط الفهم و حل المشكلات بشكل فعال .

و في الأخير و بعد الولوج في خبايا فرق العمل إستخلصنا العديد من المواضيع يمكن إدراجها كالاتي :

✓ عملية التدريب في ظل جائحة كورونا ، في المؤسسات الإستشفائية .

✓ الضغوط المهنية في ظل جائحة كورونا .

- ✓ هروب خريجي الجامعات إلى إعادة التكوين في مدرسة الشبه طبي على الرغم من توفرهم على شهادة الماجستير .
- ✓ أثر الضغوط النفسية على الأطباء في ظل جائحة كورونا .
- ✓ أثر الصراع التنظيمي على فرق العمل .
- ✓ الأساليب القيادية و دورها في قيادة فرق العمل .
- ✓ واقع ممارسة القيادة التحويلية في إدارة فرق العمل
- ✓ واقع ممارسة القيادة التبادلية في إدارة فرق العمل .
- ✓ أسلوب القيادة الإدارية و أثره في إدارة فرق العمل .
- ✓ واقع نمط قيادة الشبكة الإدارية في إدارة فرق العمل .

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف ، على كيفية تسيير و إدارة فرق العمل و الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المؤسسة الإستشفائية ، إنطلاقا من ثلاث أبعاد لقياس هذا الدور ، من خلال : تفويض السلطة ، و المشاركة في صناعة القرارات و دو الإتصال الإداري في تكامل الأدوار القيادية و فريق العمل .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تكون مجتمع الدراسة على 269 مفردة ، تم سحب 86 مفردة متوزعة عي ثمانية مصالح ، و لسهولة مسح الكامل للعينة تم استخدام أسلوب المسح الشامل ، و كانت الإستبانة هي أداة الدراسة تكونت من 36 سؤالا موزعة على أربعة محاور ، و في المقابل و لتأكيد إجابات المبحوثين تم إدراج المقابلة وزعت على قادة المصالح تخلصها 19 سؤالا ، و لأجل تفرغ البيانات و معالجتها تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss مدعوما بالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للكشف عن مدى تفويض القائد لبعض من صلاحياته ، و مدى المشاركة الفعلية لجميع فريق العمل في عملية صنع القرارات ، و الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تكامل الأدوار القيادية .

و كانت النتائج كالاتي :

❖ هناك تفويض البعض من الصلاحيات من طرف القائد بنسبة متوسطة 42.1 % ، و هذا نظرا

لحساسية قطاع الصحة موجه لخدمة الصالح العام ، لذلك جاء التفويض بنوع من الحذر بحيث

يأخذ عدة معايير .

❖ تتم المشاركة في عملية صنع القرارات بنسبة تتراوح بين المشاركة 53.9 % ، و المفاضلة بين

البدائل بنسبة 43.4 % و هي نسبة متوسطة على الرغم من مشاركة معظم أعضاء الفريق في

الإجتماع ، و لأن إتخاذ القرارات من أصعب الإجراءات و لحساسيتها لأنها تكون في صورة بيانات

و معلومات يجب تطبيقها .

❖ ساهم الإتصال الإداري في تكامل المهام القيادية الإدارية و فرق العمل بنسبة 72.5 % وهي نسبة

مرتفعة ، من خلال سياسة واضحة في توزيع و تزويد المعلومات و وضوح منهجية العمل .

و أكدت الدراسة ، أن هذا النوع من العمل يكون في صورة حلقة مترابطة ، تبدأ بتفويض السلطة لسير

العمل ، و الذي بدوره يتطلب المشاركة في عملية صنع القرار من أجل ترسيخ العمل الجماعي ، الذي

يطوره وضوح الإتصال بمختلف أنواعه ، و الذي يساعد في تكامل المهام القيادية و فرق العمل .

Study summary :

The study aimed to identify how the management and management of work teams and the role that the administrative leadership plays in the hospital institution from three dimensions to measure this role through ,overflowing with authority, participation in decision-making and the role of administrative communication in the integration of leadership and team role .

The research used the descriptive and analytical method , and the study population consisted of 269 items , 86 items were drawn ,distributed over eight interests , for the ease of complete surveying of the sample and then using the comprehensive survey method , and the questionnaire was the study tool consisting of 36 questions distributed on four axes , and in return for confirmation the respondents' answers were included and the interview was distributed to departmental leaders , with 19 questions included , and in order to unpack the data , the statistical package spss program ,supported by the arithmetic mean and standard deviation , was used to reveal the extent to which the leader has delegated some of his powers , and extent of the actual participation of all the work team in the decision-making process ,and the role that administrative communication plays in the integration of leadership role .

The results were as follows :

- ❖ There is a delegation of some powers by the leader at an average rate of 42% , and this is due to the sensitivity of the health sector directed to serve the public interest ,so the delegation came with a kind of caution as it takes several criteria .
- ❖ Participation in the decision-making process is carried out at a ranging from participation 53.9% , and the comparison between alternatives by 43.4% , which is an average percentage despite the participation of most team member in the meeting , and because decision-making is one of the most difficult procedures and because it is sensitive because it is in the form of data and information applied .

- ❖ Administrative communication contributed to the integration of administrative leadership tasks and work teams at a rate of 72.5% , which is a high percentage ,though a dear policy in distributing and suppling information and clarity of work methodology .

The study confirmed that this type of work is in the form of an interconnected cycle that begins with delegating authority to the workflow , which in turn requires participation in the decision-making process in order to consolidate collective action ,which is devloped by clarity of communication of various kinds , and which help in the integration of leadership tasks and work teams .

- 1) القرآن الكريم
- 2) الفيروزآبادي ، مجد الدين بن يعقوب . (2005) . القاموس المحيط . ط 8 . مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع . لبنان .
- 3) أبراش ، إبراهيم . (2008) . **المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية** . دار الشروق . عمان .
- 4) إبراهيم ، مروان عبد المجيد . (2000) . **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** . ط 1 . مؤسسة الرواق . الأردن .
- 5) ابن منظور . (2001) . **لسان العرب** . ط 1 . مج 12 . دار صادر . بيروت .
- 6) أبو الفضل ، عبد الشافي محمد . (1996) . **القيادة الإدارية في الإسلام** . ط 1 . المعهد العالمي للفكر الإسلامي . القاهرة .
- 7) أبو النصر ، مدحت . (2012) . **فرق العمل الناجحة** . ط 1 . المجموعة العربية للتدريب و النشر . مصر .
- 8) أبو جربوع ، يوسف علي عيسى . (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 (منشورة) . أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا . جامعة الأقصى . فلسطين .
- 9) الأحمد آل ثاني ، فيصل بن جاسم بن محمد . (2008) . **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية** . ط 1 . دار المعرفة للنشر و التوزيع . لبنان .
- 10) إدريس ، محمد العزاوي أحمد . (2009) . **المقومات السلوكية التنظيمية للمدير العصري** . التكامل للنشر و التوزيع . مصر .
- 11) أنجرس ، موريس . (2006) . **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** . ترجمة ، صحراوي ، بوزيد و آخرون . ط 2 . دار القصة للنشر و التوزيع . الجزائر .
- 12) البارودي ، منال أحمد . (2015) . **القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي** . المجموعة العربية للنشر و التوزيع . مصر .
- 13) البحر ، غيث و التنجي ، معن . (2014) . **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج** . مركز سبر الدراسات الإحصائية و السياسات العامة . سورية .

- 14 (البدراني ، إيمان عبد محمد أحمد . (2015) . " علاقة التمكين الإداري بفرق العمل و أثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية ، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل " . **مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية** : مج 7 ، ع 14 ، 161-169 .
- 15 (بدوي ، أحمد زكي . **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي** . دار مكتبة لبنان . لبنان .
- 16 (بدير ، رامز عزمي و آخرون . (2015) . " التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " . **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية** : مج 23 ، ع 1 ، 310-318 .
- 17 (البشاشة ، سامر عبد الحميد و الحراشنة ، محمد أحمد . (2006) . " إتجاهات العاملين في فعالية إتخاذ القرارات " . **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية** : مج 22 ، ع 2 ، 50-58 .
- 18 (بني حمدان ، معاوية إبراهيم . (2015) . **مهارات و قيادة فرق العمل** (حقيبة مدربة) . مركز قيم للتدريب . السعودية .
- 19 (بوحوش ، عمار . (2019) . **منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية** . ط 1 . المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و الاقتصادية و السياسية . ألمانيا .
- 20 (بوراس ، نور الدين . (2014/2013) . **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين** ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشورة) . كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر .
- 21 (بينيس ، وارين و تاونسند ، روبرت . (1996) . **إعادة إختراع القيادة** - خلاصات كتاب **المدير و رجل الأعمال** . السنة 4 ، ع 10 . القاهرة . 1-8 .
- 22 (تبيغزة ، أحمد . (2009) . " البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ، و مدى دقته في تقدير الثبات في ضوء إفتراضات نماذج القياس " . **مجلة الملك سعود** : مج 21 ، ع 3 ، 639-642 .
- 23 (جابر ، ناصر الدين و لوكيا ، الهاشمي . (2006) . **مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي** . دار الهدى للطباعة . الجزائر .
- 24 (الجرجاوي ، زياد علي . (2010) . **القواعد المنهجية لبناء الإستبيان** . مطبعة أبناء الجراح . فلسطين .
- 25 (جروان ، فتحي . (1999) . **الموهبة و التفوق و الإبداع** . ط 1 . دار الفكر للنشر و التوزيع
- 26 (**الجريدة الرسمية** . (19 مايو 2007) . المرسوم التنفيذي 140/07 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها . ع 33 .

- 27 (**الجريدة الرسمية** . قراروزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433 هـ، الموافق لـ: 15 يناير 2012 . يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية . ع 20 .
- 28 (جرينبرج ، جيرالد و بارون ، روبرت . (2004) . **إدارة السلوك في المنظمات** . ترجمة رفاعي ، رفاعي محمد و بسيوني إسماعيل علي . دار المريخ . مصر .
- 29 (جرينث ، كيث . (2013) . **القيادة** . ترجمة ، التلاوي ، حسين . ط 1 . كلمات عربية للترجمة و النشر . مصر .
- 30 (جمعة ، محمود حسن و نوري ، حيدر شاكر . (2011) . " تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي " **مجلة الإدارة و الاقتصاد** :السنة 34 ، ع 90 ، العراق . 319-306 .
- 31 (حاوي ، إيمان عسكر . (2009) . "بناء فريق العمل و علاقته بالمشاركة في صناعة القرار ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية " . **مجلة التقني** : مج 5 . ع 22 . البصرة . 5-16 .
- 32 (الحريري ، رافدة . (2008) . **مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية** . دار المناهج للنشر و التوزيع . الأردن .
- 33 (حسن ، راوية . (2003) . **السلوك التنظيمي المعاصر** . الدار الجامعية . الإسكندرية .
- 34 (حسن ، ماهر محمد صالح . (2004) . **القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم** . ط 1 . دار الكندي للنشر و التوزيع . الأردن .
- 35 (حسين ، ليث سعد الله و الجليل ، ريم سعد . (2009) . " رأس المال الفكري و تأثيره عل أنواع فرق العمل ، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية و المكاتب الإستشارية و عدد من كليات جامعة الموصل " . **مجلة تنمية الرافدين** : مج 31 ، ع 93 ، 201-181 .
- 36 (حمام ، إلهام سامي و آخرون . (2012) . **مهارات بناء فرق العمل** ، الحقيبة التدريبية ، السعودية .
- <Sites/default/files/document/bn-w-dr-fry.q-lml-lnjh-1.pdf> .
- 37 (حمد ، يوسف عبد الله . (2017) . " أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للهاتف " . **مجلة الدراسات العليا** : مج 7 ، ع 28 ، 159-149 .
- 38 (حمود ، خضير كاظم و آخرون . (2009) . **السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة** . ط 1 . إثراء للنشر و التوزيع . الأردن .

- 39) حميد ، أحمد صالح إبراهيم . (2016) . **دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين الأداء و اتخاذ القرارات** بوزارة الداخلية و الأمن – الشق المدني . رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية (منشورة) . أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا . جامعة الأقصى . فلسطين .
- 40) خميسي ، حمدي . (2007) . **فن القيادة ، المرتكزة على المنظور النفسي و الإجتماعي و الثقافي** . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- 41) رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد . (2010) . **القيادة ، دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي** . رقم الكتاب 72 . مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع . مصر .
- 42) رضا ، هاشم حمدي . (2010) . **تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية** . ط 1 . دار الراية للنشر و التوزيع . الأردن .
- 43) رضوان ، محمود عبد الفتاح . (2012) . **الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل** . ط 1 . المجموعة العربية العربية للتدريب و النشر . مصر .
- 44) رضوان ، محمود عبد الفتاح . (2013) . **مهارات بناء و تحفيز فرق العمل** . المجموعة العربية للنشر و التوزيع . مصر .
- 45) الزبيدين ، خالد عبد الوهاب . (2013) . " أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية " **مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية** : مج 13 ، ع 1 ، 96-97 .
- 46) السديري ، أحمد محمد خميس . (2010) . **آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل** . رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال (منشورة) . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة . سلطنة عمان .
- 47) شركة الخبراء الذكية للتعليم و التدريب . (2016) . **بناء فريق العمل** . حقيبة تدريبية . السعودية نادي الحي الشبابي .
- بناء 20% حقيقية % [Http ps ://www.smart exp.com-sa/files/products/pdf/2017-6/](http://www.smartexp.com-sa/files/products/pdf/2017-6/)
- 48) الشماع ، خليل محمد حسن و حمود ، خضير كاظم . (2007) . **نظرية المنظمة** . ط 3 . دار المسيرة للنشر و التوزيع . عمان .
- 49) شهاب ، شهرزاد محمد . (2010) . " القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة " **مجلة دراسات تربوية** ، ع 11 ، 99 – 123 .
- 50) الصالح ، مصلح . (1999) . **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية إنجليزي- عربي** . ط 1 . دار عالم للنشر و التوزيع . الرياض .

- (51) صيام ، شحاتة . (2009) . **النظرية الإجتماعية** . ط 1 . مصر العربية للنشر و التوزيع . مصر .
- (52) الصيرفي ، محمد . (2006) . **القيادة الإدارية الإبداعية** . دار الفكر الجامعي . الإسكندرية .
- (53) طه ، طارق . (2008) **السلوك التنظيمي** . دار الفجر . الإسكندرية .
- (54) طيب ، عزيزة عبد الله و العتيبي ، نور محيا وسمي السليس . (2016) . " مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية و التعليم بمحافظة المذنب ، دراسة ميدانية " . **مجلة العلوم التربوية** : مج 1 ، ع 2 ، 396-388 .
- (55) العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور . (2008) . **الإدارة و الأعمال** . ط 2 . دار وائل للنشر و التوزيع . الأردن .
- (56) العائدي ، عز الدين أحمد . (2015) . **أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية** ، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة . أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير (منشورة) . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية غزة . فلسطين .
- (57) عبد العال ، خولة مساعد يوسف . (2016/2015) . **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى الإنتماء المهني لمعلميهم** . رسالة ماجستير في أصول التربية – إدارة تربوية (منشورة) . كلية التربية . الجامعة الإسلامية غزة . فلسطين .
- (58) عبد الغني ، أحمد عبد الله . (2010) . **إدارة و بناء فرق العمل** . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول في الجودة في التعليم . الرياض . السعودية .
- (59) عبد المؤمن ، علي عمر . (2008) . **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية – الأساسيات و التقنيات و الأساليب** . ط 1 . الإدارة العامة للمكتبات للنشر . ليبيا .
- (60) عبده ، أم الخير بنت إبراهيم أحمد . (2010) . **فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي** ، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز جدة ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة (منشورة) . كلية الاقتصاد و الإدارة . جامعة الملك عبد العزيز بجدة . السعودية .
- (61) عبيدات ، محمد و آخرون . (1999) . **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات** . دار وائل للنشر و التوزيع . عمان .
- (62) العتيبي ، سعيد بن مرزوق . (2016) . " أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض " . **المجلة العربية للإدارة** : مج 36 . ع 1 ، 218-215 .

- 63 (العجمي ، محمد حسنين . (2015) . **الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية و التنمية البشرية** . ط 3 دار المسيرة للنشر و التوزيع . الأردن .
- 64 (عساف ، عبد المعطي محمد . (1999) . **السلوك الإداري التنظيمي فى المنظمات المعاصرة** . دار زهران . الأردن .
- 65 (عقيلي ، عمر وصفي . (2013) . **تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة – الإستراتيجيات – الإقتصاديات** . دار زهران للنشر و التوزيع . الأردن .
- 66 (علام ، إعتقاد محمد . (1994) . **دراسات فى علم إجتماع التنظيم** . ط 1 . مكتبة الأنجلو المصرية . مصر .
- 67 (عليان ، ربحي مصطفى و غنيم عثمان محمد . (2000) . **مناهج و أساليب البحث العلمى النظرية و التطبيق** . ط 1 . دار صفاء للنشر و التوزيع . عمان .
- 68 (عليان ، ربحي مصطفى . (2001) . **البحث العلمى أسسه – مناهجه و أساليبه – إجراءاته** ، بيت الأفكار الدولية . الأردن .
- 69 (العنزي ، أميرة خضير كاظم و العطوي ، مهند حميد ياسر . (2017) . " دور القيادة التشاركية فى الحد من الصمت التنظيمي ، دراسة ميدانية " . **مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية** : مج 19 ، ع 3 ، 144-150 .
- 70 (عوض ، عامر . (2008) . **السلوك التنظيمي الإداري** . ط 1 . دار أسامة للنشر و التوزيع . الأردن .
- 71 (عياصرة ، معن محمود و بني أحمد ، مروان محمد . (2008) . **القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري** . ط 1 . دار حامد للنشر و التوزيع . الأردن .
- 72 (الغامدي ، علي . (2015) . "ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية " . **مجلة العلوم التربوية و النفسية** : مج 16 ، ع 4 . السعودية . 441-459 .
- 73 (الفراء ، وليد عبد الرحمان خالد . (2010) . **تحليل بيانات الإستبيان بإستخدام البرنامج spss الإحصائي** . إدارة البرامج و الشؤون الخارجية . السعودية .
- 74 (الفقي ، إبراهيم . (2009) . **العمل الجماعي** . ط 1 . دار أجيال للنشر و التوزيع . مصر .
- 75 (فيله ، فاروق عبده و عبد المجيد ، محمد . (2005) . **السلوك التنظيمي فى إدارة المؤسسات التعليمية** . ط 1 . دار المسيرة للنشر و التوزيع . الأردن .
- 76 (قاسيمي ، ناصر . (2011) . **دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم و العمل** . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- 77 (القبلي ، عناية حسن و العمراني ، ساهرة الفراج . (2017) . **القيادة التحويلية فى الميدان التربوي** . ط 1 . دار أمان للنشر و التوزيع . العراق .

- (78) قوراية ، أحمد . (2007) . **فن القيادة** . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- (79) كعباش ، راجح . (2006) . **علم إجتماع التنظيم** . مخبر علم إجتماع الإتصال . قسنطينة
- (80) كنعان ، نواف . (2009) . **القيادة الإدارية** . ط 1 . دار الثقافة للنشر و التوزيع . الأردن
- (81) (كوتر ، جون . (1993) . **قوة للتغيير ، الفرق بين القيادة و الإدارة** - خلاصات كتاب المدير و رجل الأعمال . السنة 1، ع 10 . القاهرة . 8-1 .
- (82) لشمري ، سامي عواد و اللوقان ، محمد فهاد . (2018) . "واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل و سبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين " . **المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية** : ع 3 ، 61-78 .
- (83) لطفي ، طلعت إبراهيم . (2007) . **علم إجتماع التنظيم** . دار غريب للنشر و التوزيع . القاهرة
- (84) ماكسويل ، جون . (1999) . **القيادة من الداخل** - خلاصات كتاب المدير و رجل الأعمال . السنة 7 ، ع 18 . القاهرة . 8-1 .
- (85) ماكين ، ديوراهاينجتون . (1995) . **الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل** - خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال - . السنة 3 . ع 13 . 8-1 .
- (86) ماهر ، أحمد . (2003) . **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** . الدار الجامعية للنشر و التوزيع . الإسكندرية .
- (87) محمد ، محمد هاني . (2015) . **السلوك التنظيمي الحديث** . ط 1 . دار المعتز للنشر و التوزيع . الأردن .
- (88) المشهداني ، سعد سلمان . (2017) . **مناهج البحث العلمي** . ط 1 . دار الكتاب الجامعي . الإمارات العربية المتحدة .
- (89) مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال . (2009) . **فرق العمل المجانسة** . ترجمة ، شربا ضفاف . ط 1 . العبيكان للنشر و التوزيع . الرياض .
- (90) المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني . (2017) . **بناء و إدارة فريق العمل الناجح** . الإدارة العامة للمناهج <https://cdd.tvtc-gov.sa/sites/default> . السعودية .
- (91) موفق ، سهام . (2016) . " دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر - " . **مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية و الإدارية** : ع 6 ، 271-276 .
- (92) نوري ، منير و كورتل ، فريد . (2011) . **إدارة الموارد البشرية** . ط 1 . مكتبة المجتمع العربي . الأردن .
- (93) النويقة ، عطا الله بشير . (2014) . " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف ، دراسة تطبيقية " . **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** : مج 10 ، ع 3 ، 427-437 .

94) هبال ، عبد المالك . (2016/2015) . **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) . كلية العلوم الإقتصادية . جامعة فرحات عباس ، سطيف . الجزائر .

95) الهماش ، صادق محمد . (2018) . **القيادة الرشيدة و دورها في تحسين خدمة التعليم** . مداخلة مؤتمر . الجامعة المستنصرية . العراق

<http://uomusiriyah.edu.iq>

96) وايت ، روبرت إليس . (1996) . **كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل** . ترجمة ، سلمان ، سامي تيسير . بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع . الرياض .

97) يوسف ، محمد . (2016) . **إدارة الأداء** . ط 1 . دار حامد للنشر و التوزيع . الأردن .

98) يونس ، محمد فتحي . (2016) . **صناعة الديكتاتور دراسة في أساليب الدعاية للقيادة السياسيين** ، هلا للنشر و التوزيع . مصر .

الملاحق

ملحق رقم : (01)

جامعة محمد خيضر * بسكرة *
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة : للتحكيم

دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة -

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
- تخصص تنظيم و عمل-

تحت إشراف :
د. يزيد عباسي

إعداد الطالب (ة) :
• ذراع سليمة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر علم إجتماع التنظيم و العمل سنقوم بالدراسة الميدانية حول دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة - لذلك نتمنى دعمكم من خلال الإجابة على العبارات المطروحة في الإستبانة بوضع علامة (x) في المكان المناسب ، مع العلم أن المعلومات ستبقى سرية ، و تستعمل لأغراض علمية فقط .

السنة الجامعية: 2020 /2019

المحور : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2 – السن : سنة

3 – المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامع

أخرى تذكر:

4- علاقة العمل : نم مؤقت

5 – عدد سنوات أقداميتك : سنة

الرقم	العبارة	البدائل (الإحتمالية)				
		موافق 3	معارض 2	محايد 1	يقيس	لا يقيس
المحور الثاني : بيانات حول تفويض السلطة :						
06	تعمل المؤسسة بأسلوب جماعي يشجع المشاركة الفعلية لأعضاء الفريق					
07	تعمل المؤسسة بثقافة التعاون و الإعتمادية المتبادلة بين أعضاء فريق العمل					
08	يشجع الرئيس على تحمل المسؤولية					
09	يتم تفويض السلطة بدرجات مختلفة حسب المهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق					
10	يكون التفويض متناسب مع قدرات و كفاءات أعضاء الفريق					
11	تسند إليك بعض المسؤوليات الإدارية العليا					
12	يتم تزويد أعضاء الفريق المفوض بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها					

					تشجيع و مكافأة أعضاء الفريق عند إنجاز المهام الموكلة إليهم	13
					تقدر المؤسسة الجهود التي يبذلها أعضاء الفريق و تحسبهم بمكانتهم	14
					يتدخل الرئيس في المسائل المفوضة	15
					يتدخل الرئيس في العمليات التصحيحية	16
					تتلقى التعليمات من رئيسك دوريا	17
					توجد متابعة و رقابة دورية	18
المحور الثالث : بيانات حول المشاركة في إتخاذ القرارات :						
					يتم عقد الإجتماعات بصورة دورية	19
					تمنح لك الفرصة للمشاركة في الإجتماعات	20
					يتم التركيز على الحوار و النقاش أثناء الإجتماع	21
					يطلب الرئيس المشورة و يتقبل الإقتراحات المطروحة	22
					تشارك في عملية صنع القرار	23
					تشارك في أنشطة عملية تحليل القرارات البديلة و تمنح لك الفرصة في المفاضلة بين البدائل المتاحة	24
					القرارات الصادرة عن إجتماعات فريق العمل غالبا ما يتم تطبيقها	25
					إتخاذ القرار يتم بناءا على الظروف المحيطة بالموقف	26
					يؤمن قادة الفريق بأن المشاركة أساس إتخاذ القرار الأفضل و السليم	27
					تتسم القرارات بالدقة و الموضوعية	28
					تشارك في عملية بحث المشكلات و إيجاد الحلول لها	29
					تتاح لك الفرصة لحضور الندوات و الدورات التكوينية	30

المحور الرابع : بيانات حول الإتصال الإداري :						
					31	ينتم أسلوب تبليغ القرارات بالدقة و الوضوح
					32	الأدوار المسندة لأعضاء فريق العمل يميزها الشفافية
					33	تصلك التعليمات و الإقتراحات في الوقت المناسب
					34	التعليمات التي تصلك واضحة
					35	تتلقى التعليمات أحيانا عن طريق الوسائط الإلكترونية
					36	وجودك في فريق العمل يحقق لك حاجة الإحترام و تحقيق الذات
					37	تهتم المؤسسة بتطبيق البرامج التدريبية و التكوين الذي يسمح بإكساب أعضاء فريق العمل معارف جديدة
					38	المعلومات المتوفرة تساعد في حل المشاكل الطارئة
					39	عند حدوث مشكلة متعلقة بأداء المهام يتم معالجتها في شكل جماعي
					40	في حالة عدم قيام أحد الأفراد بمهامه داخل فريق العمل يتم مساءلته فرديا

ملحق رقم : (02)

الإستمارة في صورتها النهائية

جامعة محمد خيضر * بسكرة *

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة :

دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة -

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
- تخصص تنظيم و عمل-

تحت إشراف :
د. يزيد عباسي

إعداد الطالب (ة) :
• ذراع سليمة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ماستر علم إجتماع التنظيم و العمل سنقوم بالدراسة الميدانية حول دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جمورة - لذلك نتمنى دعمكم من خلال الإجابة على العبارات المطروحة في الإستبانة بوضع علامة (x) في المكان المناسب ، مع العلم أن المعلومات ستبقى سرية ، و تستعمل لأغراض علمية فقط .

السنة الجامعية : 2020 /2019

المحور : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذك أنث
- 2 – السن : من 25 إلى أقل من 35 سن من 35 إلى أقل من 45 سن من 45 إلى أقل من 55 سنة من 55 سنة فمافوق
- 3 – المستوى التعليمي : متوسط
ثانوي
جامع
- أخرى تذكر:
- 4 – عدد سنوات أقدميتك : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة فأكثر

الرقم	العبرة	البدائل (الإحتمالية)		
		موافق 3	غير موافق 2	محايد 1
المحور الثاني : يتم تفويض بعض صلاحيات المهام القيادية لأعضاء فريق العمل :				
05	يعتمد القائد على أسلوب تقسيم و توزيع المهام بعدالة			
06	يفوض إليك قائدك البعض من صلاحياته			
07	يشجعك قائدك على تحمل المسؤولية			
08	يتم تفويض السلطة وفق معايير و بدرجات مختلفة حسب المتطلبات الإدارية			
09	يتم تفويض السلطة على أساس الأقدمية			
10	تسند إليك بعض المسؤوليات الإدارية العليا			
11	يتم تزويدك بكافة الصلاحيات و الإمكانيات اللازمة عن المهمة المفوضة إليك			
12	توفرلك المعلومات عن المهمة المفوضة في الوقت المناسب			
13	يشجعك قائدك على مواجهة الأمور الطارئة			
14	تتابع المصلحة التي تفوضكم تنفيذ المهام			

15	تتدخل المصلحة التي تفوضكم لتصحيح بعض الأخطاء في العمل
المحور الثالث : مشاركة فريق العمل في عملية صنع القرار :	
16	يتم عقد الاجتماعات بصورة دورية في مصلحتكم
17	تمنح لك الفرصة للمشاركة في الاجتماعات
18	يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة عن الاجتماع
19	يتم التركيز على مشاركة الجميع بالحديث و تبادل الآراء أثناء الاجتماع
20	يطلب القائد المشورة و يتقبل الإقتراحات المطروحة
21	تشارك في عملية تحليل القرارات البديلة و المفاضلة بين البدائل المتاحة
22	تؤخذ مقترحاتكم بعين الاعتبار عند صياغة القرارات الإدارية
23	القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل يتم تطبيقها
24	إتخاذ القرار في بعض الأحيان يتم بناء على الموقف الطارئ
25	تتسم القرارات المتخذة بالدقة و الموضوعية
26	يؤمن قادة الفريق بأن المشاركة أساس إتخاذ القرار الأفضل و السليم
المحور الرابع : يساهم الإتصال الإداري في تكامل مهام القيادة الإدارية و فرق العمل :	
27	يتم الإتصال بين القائد و فريق العمل دون قيود أو حواجز
28	يتسم أسلوب تبليغ القرارات بالدقة و الوضوح
29	تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة
30	يتم الحصول على المعلومات من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع
31	تصلك المعلومات بسرعة و إنسيابية التدفق
32	المعلومات التي تصلك واضحة
33	المعلومات التي تصلك توضح و تحح لك ما يجب إتباعه و تبسط لك العمل
34	تتوافق المعلومات المتاحة مع إحتياجات العمل المطلوبة
35	يتم إستخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات
36	المعلومات المتوفرة لأداء العمل تساعد في حل المشاكل الطارئة

ملحق رقم : (03)

دليل المقابلة :

1 – كيف يتم إختيار أعضاء الفريق ؟

.....
.....

و على أي معيار تعتمد في إختيار أعضاء الفريق ؟

.....
.....

2 – هل تفوض جزء من صلاحياتك ؟ و لماذا؟

.....
.....
.....

3 – هل تحمل أعضاء الفريق المسؤولية لتفعيل الأداء ؟

.....
.....

4 – هل توفر لهم كافة المعلومات عن المهمة ؟

.....
.....

5 – تعطي لأعضاء الفريق الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها ؟

.....
.....

6 – هل تتابع تنفيذ المهام المفوضة ؟ و لماذا

.....
.....

7 – هل تتدخل لتصحيح بعض الأخطاء في العمل ؟

.....
.....
8 – عند عقد الاجتماعات ، هل تدعو كل أعضاء الفريق لهذا الاجتماع ؟

.....
.....
9 – هل تزودهم بالمعلومات اللازمة عن الاجتماع ؟

.....
.....
10 – أثناء الاجتماع ، هل تتشاور مع أعضاء الفريق باستمرار ؟

.....
.....
11 – هل تأخذ المقترحاتهم بعين الاعتبار ؟

.....
.....
12 – هل تعتمد أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند إتخاذ القرارات ؟

.....
.....
13 – هل تعتمد على جمع البيانات و المعلومات المطلوبة عن المشكلة و تحليلها و تصنيفها تمهيدا
لحلها ؟

.....
.....
14 – إذا كانت هناك نزاعات كيف تحلها ؟ عن طريق التفاوض أو التسوية ؟

.....
.....
15 – كيف توصل المعلومات لأعضاء فريق العمل ؟

16- تدفق المعلومات يتم بسرعة؟

.....
....

17- كيف تحدد الأدوار و المهام؟

.....
....

18- هل توفر لهم المعلومات الكافية لأداء المهام؟

.....
....

19- هل توضح لهم طريقة العمل دوريا؟

.....
....

ملحق رقم : (04)

صدق محتوى الإستبيان حسب معادلة لوشي Lawshe:

المحكمين البنود	م 1	م 2	م 3	م 4	م 5	م 6	م 7	يقيس	لا يقيس	الفرق	الفرق ÷6
01	1	0	1	1	1	1		5	1	4	0.66
02	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
03	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
04	1	1	0	1	1	1		5	1	4	0.66
05	1	0	0	1	1	1		4	2	2	0.33
06	1	1	0	1	1	1		5	1	4	0.66
07	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
08	1	1	1	1	1	0		5	1	4	0.66
09	1	0	0	1	1	0		3	3	0	0
10	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
11	1	1	0	1	1	1		5	1	4	0.66
12	1	1	1	0	1	1		5	1	4	0.66
13	1	0	1	1	1	0		4	2	2	0.33
14	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
15	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
16	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
17	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
18	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
19	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
20	1	1	1	0	1	1		5	1	4	0.66
21	1	1	0	1	1	1		5	1	4	0.66
22	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
23	1	1	0	1	1	1		5	1	4	0.66
24	1	1	0	0	1	1		4	2	2	0.33
25	1	0	0	1	0	0		2	4	-2	-0.33
26	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
27	1	0	1	1	1	1		5	1	4	0.66
28	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
29	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
30	1	1	1	1	1	1		6	0	6	1
31	1	0	1	1	1	1		5	1	4	0.66
32	1	0	0	1	1	0		3	3	0	0
33	1	1	1	1	1	1		5	1	4	0.66
34	1	1	1	1	1	1		6	0	0	1
35	1	0	0	1	1	0		3	3	0	0
صدق محتوى الإستبيان = 0.70											

الملحق رقم: (05)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين :

م	الإسم	التخصص	إسم الجامعة
01	أ.د / عبد المالك شعباني	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة
02	أ.د / نبيل حليلو	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة
03	أ.د / زرفة بولقواس	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة
04	د/ شاوش	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة
05	د/ سميرة بشقة	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة
06	د/ بوبكر عصمان	علم إجتماع تنظيم و عمل	جامعة بسكرة

ملحق رقم : (06)

يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان

		N	%
Cases	Valid	8	80,0
	Excluded ^a	2	20,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعمل المؤسسة بأسلوب جماعي يشجع المشاركة الفعلية لأعضاء الفريق	74,1250	70,125	,123	,746
تعمل المؤسسة بثقافة التعاون والإعتمادية المتبادلة بين أعضاء فريق العمل	74,1250	70,125	,123	,746
يشجع الرئيس مرؤوسيه على تحمل المسؤولية	73,6250	68,268	,764	,727
يتم تفويض السلطة بدرجات مختلفة حسب المهارات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل	74,6250	76,554	-,301	,768
يكون التفويض متناسب مع قدرات و كفاءات أعضاء الفريق	73,7500	69,929	,351	,736
تسند إليك بعض المسؤوليات الإدارية العليا	74,6250	74,554	-,298	,753
يتم تزويد أعضاء الفريق المفوض بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها	74,1250	70,125	,123	,746
تشجيع و مكافأة أعضاء الفريق عند إنجاز المهام الموكلة إليهم	74,8750	76,982	-,358	,767
تقدر المؤسسة الجهود التي يبذلها أعضاء الفريق و تحسبهم بمكانتهم	74,3750	78,268	-,513	,770
يتدخل الرئيس في المسائل المفوضة	74,1250	64,982	,476	,723
يتدخل الرئيس في العمليات التصحيحية	74,1250	67,268	,413	,729
تتلقى التعليمات من رئيسك دوريا	74,1250	64,982	,476	,723
توجد مراقبة و متابعة دورية	73,5000	72,857	,000	,744
يتم عقد الاجتماعات بصورة دورية	73,7500	63,929	,745	,713
تمنح لك الفرصة للمشاركة في الاجتماعات	74,6250	64,839	,545	,720
يتم التركيز على الحوار و النقاش أثناء الاجتماع	74,6250	65,125	,422	,726
يطلب الرئيس المشورة و يتقبل الاقتراحات المطروحة	74,8750	70,982	,067	,749
تشارك في عملية صنع القرارات	74,8750	65,839	,416	,727
تشارك في أنشطة عملية تحليل القرارات	74,5000	66,286	,379	,729
البديلة و تمنح لك الفرصة في المفاضلة بين البدائل المتاحة				
القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل غالبا ما يتم تطبيقها	74,1250	66,125	,511	,724
إتخاذ القرارات يتم بناءا على الظروف المحيطة بالموقف	73,7500	63,929	,745	,713

يؤمن قادة الفريق بأن المشاركة أسلس القرار الأفضل و السليم	74,1250	63,839	,559	,718
تتسم القرارات المتخذة بالدقة و الموضوعية	74,7500	61,643	,624	,710
تشارك في عملية بحث المشكلات و إيجاد الحلول لها	74,1250	66,411	,376	,730
تتاح لك الفرصة لحضور الندوات و الدورات التكوينية	74,8750	62,696	,815	,707
رزمة العمل تميزها الدقة و الوضوح الأدوار المسندة لأعضاء فريق العمل	73,8750	71,554	,118	,743
تميزها الصفاية تصلك التعليمات و الإقتراحات في الوقت المناسب	74,6250	75,982	-,527	,758
التعليمات و التوصيات التي تصلك واضحة	73,7500	73,643	-,126	,750
تتلقى التعليمات عن طريق الوسائط الإلكترونية	74,5000	72,857	,000	,744
وجودك في فريق العمل يحقق لك حاجة الإحترام و تحقيق الدات	74,3750	68,268	,220	,740
تهتم المؤسسة بتطبيق البرامج التدريبية و التكوين الذي يسمح بإكساب أعضاء الفريق معارف جديدة	74,3750	69,982	,465	,735
المعلومات المتوفرة تساعد في حل المشاكل الطارئة	75,0000	70,571	,135	,744
عند حدوث مشكلة متعلقة بأداء المهام يتم معالجتها في شكل فردي	74,7500	67,643	,304	,734
في حالة عدم الأفراد بمهامه داخل فريق العمل يتم مساءلته فرديا	74,2500	74,214	-,152	,757