

## دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين

فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-

*An analytical study of employer trends on the contribution of strategic leadership practices to improving the effectiveness of work teams, Bachir ben Nasser-Biskra Hospital cases*

د. سهام موفق، جامعة محمد خيضر، بسكرة

تاريخ التسليم: (2015/07/26)، تاريخ التقييم: (2016/08/29)، تاريخ القبول: (2016/10/25)

### Résumé :

ملخص:

*Cette étude a testé l'effet entre les pratiques de leadership stratégique et l'efficacité des équipes de travail avec deux variables (le comportement de la participation, le comportement de coopération), la chercheuse a choisi un échantillon de 100 employés travaillant à l'hôpital Bachir Ben Nasser- Biskra pour tester les hypothèses de l'étude.*

*Pour atteindre les objectifs de l'étude, la chercheuse a réalisé un questionnaire comprenait 20 expressions, distribués par un certain nombre de visites de terrain sur l'échantillon de l'étude, où la chercheuse a récupéré 87 questionnaire valable pour l'analyse statistique, ce qui équivalait à récupérer environ 87%.*

*L'étude a également révélé un ensemble de résultats, notamment la présence d'un effet statistiquement significatif des pratiques de leadership dans l'amélioration de l'efficacité des équipes de travail dans l'entreprise d'étude.*

**Mots clés:** *pratiques de leadership stratégique, les équipes de travail, le comportement de la participation, le comportement de coopération.*

تختبر هذه الدراسة علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من 100 موظف وموظفة من العاملين بمستشفى -بشير بن ناصر- بسكرة- لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على 20 عبارة، وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة الدراسة، حيث استردت الباحثة 87 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يعادل نسبة استرداد تقدر ب: 87%.

كما توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** ممارسات القيادة الإستراتيجية، فرق العمل، سلوك المشاركة، سلوك التعاون.

## مقدمة:

تعتبر القيادة الإستراتيجية من ابرز الأنماط القيادية وأكثرها حداثة وذلك على اعتبارها نمط قيادي يدعم توجه المستقبل للمؤسسة وينطلق من رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، فنتيجة للمنافسة الشديدة التي تعرفها بيئة الأعمال اتجهت الأنظار نحو العنصر البشري وضرورة الاهتمام به، وذلك على اعتبار انه يمثل حجر الأساس في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وبالموازاة مع هذه التحديات لم يعد الأسلوب القديم في القيادة والإدارة ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المؤسسات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

فحاليا اتجه العديد من القادة الناجحين للتغيير من طرق عملهم والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مراكز المجموعة إلى حدود محيطها، وعملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء، فالتحديات والتطورات التي تعرفها بيئة الأعمال تحتم على القادة فهم السلوك الإنساني للأفراد وذلك بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي خضم هذه التطورات أصبح معيار الحكم على كفاءة ونجاح القيادة هو مدى قدرتها على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، ورفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، ومدى القدرة على انجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة كإضافة علمية تهدف من خلالها لمعالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل؟

✓ فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها:

◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فريق العمل بمستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة-

✓ الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين كما يلي:

◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.

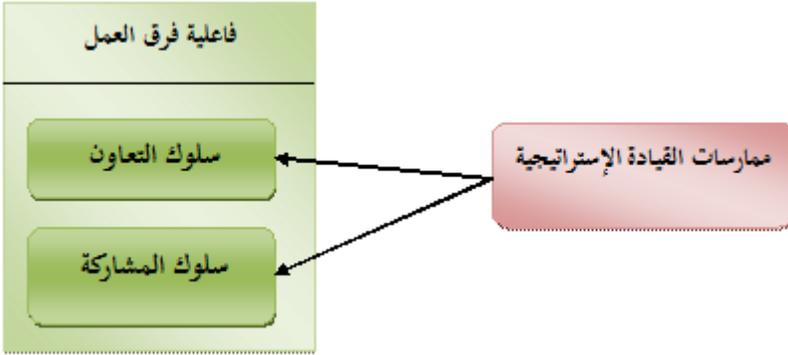
✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة

✓ أهمية الدراسة: تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

◀ تتجلى أهمية البحث في دراسة واحد من أهم المواضيع في المؤسسة والمتمثلة في ممارسات القيادة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في تحسين فاعلية العمل الفرقي ببعديه سلوك التعاون وكذا المشاركة؛

- السعي إلى التعرف على الواقع العملي لمدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- مساعدة الإدارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة على تشخيص الواقع الفعلي للعمل الفرقي ببعديه سلوك المشاركة وأيضا التعاون، وذلك بغرض تحديد أنجع السبل لزيادة فاعلية فرق العمل.
- ✓ **أهداف الدراسة:** لا يخلو أي عمل عملي وأكاديمي من هذا النوع من أهداف علمية وغايات عملية، وتكمن أهداف هذا العمل في تحقيق الآتي:
- تشخيص واقع العمل الفرقي ببعديه سوك التعاون، وسلوك المشاركة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة،
- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل بشكل عام وعلى نحو مستقل من خلال أبعاد فرق العمل المختارة ( سلوك التعاون، سلوك المشاركة)؛
- تحديد مدى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل من خلال ببعديه (سلوك التعاون، سلوك المشاركة) بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة واثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ **حدود الدراسة:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في عينة من موظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة، يبلغ حجمها 100 موظف وموظفة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة علاقة الأثر بين المتغيرين التاليين: ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا خلال الفترة الممتدة ما بين مارس 2016 وأفريل 2016.
- ✓ **النموذج الافتراضي للدراسة:**
- في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، وبالرجوع إلى الأبيات ذات العلاقة، استطاعت الباحثة تحديد متغيرات الدراسة على النحو المعروض في الشكل رقم (1)، الذي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة، فضلا عن المتغيرات الجزئية لكل منهما.
- 1 - متغيرات نموذج الدراسة: يتكون النموذج من نوعين من المتغيرات وهي:
- 1-1 - المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في ممارسات القيادة الإستراتيجية

1-2- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في فاعلية فريق العمل ببعديه (سلوك التعاون، سلوك المشاركة).



المصدر: من إعداد الباحثة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

### 1- القيادة الإستراتيجية:

#### 1-1 مفهوم القيادة الإستراتيجية:

فيما يتعلق بمفهوم القيادة الإستراتيجية، فقد تباينت وجهات نظر المهتمين بالموضوع ، حول تحديد مفهوم للقيادة الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية: تعرف القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر خصائص القائد على أنها "قدرة القائد على التوقع وصياغة الرؤية وامتلاك المرونة للتفكير بشكل استراتيجي، للعمل مع الفريق على إدارة التغيير الذي من شأنه أن يخلق مستقبلاً أفضل للمؤسسة" (Hambrick, Finkelstein and Mooney, 2005, p:472). إضافة إلى ذلك تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة أو مجموعة القدرات التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأوضاع المختلفة التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحاضر أو المستقبل" (Mintzberg et al, 1998, p:11).

كما تعرف أيضاً بأنها "عملية خلق رؤية عن الحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وإشراك كل أعضاء المؤسسة فيها" (Huczynski, and Buchanan, 2001, p:301). كما ينظر إليها على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل" (Wheelen, and David, 2004, p:2).

إلى جانب ذلك تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمؤسسة أو جزء منها، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها" (Hill, and Jones, 2001, p:15).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هذا النوع من القيادة يقوم على أساس بناء الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأمد، إذ تركز على تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة وتعمل على تهيئة المناخ المناسب للتغيير من خلال إحداث التأثير في إدراك ودوافع الآخرين، كما تؤكد هذه القيادة على توليد رأس المال الفكري الذي يؤسس المضمون الذي يمكن من خلاله المخاطرة والمحافظة على الأداء المتميز بكفاءة وقدرة عاليتين على التحدي والتجديد (Don.,and John,1996, p:470)، وهذا ما أكده الباحثان Hitt& et.at 2001 حينما وصفا القيادة الإستراتيجية على أنها "القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتخويل الآخرين حق التغيير الإستراتيجي كلما كان ضرورياً" (Charles, Hill and Grareth, 2001, p:46).

**1-2 خصائص القيادة الإستراتيجية:** تتميز عملية القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة، ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي: (محمد، 2011، ص 193):

✓ **تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة:** القائد الإستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتداً، إذ يجب على القائد الإستراتيجي أن يبقي في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة ... إذ يتوجب على القائد الإستراتيجي إقامة التوازن بين المنظورين القريب والبعيد المدى في العمل المؤسسي.

✓ **القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً جوهرياً:** مما يميز القيادة الإستراتيجية أيضاً أنها تؤدي إلى إحداث تغيير جوهري في المؤسسة، وتوجه التغيير التنظيمي الوجهة الإستراتيجية، وتخلق بيئة حاضنة للتغيير، وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة، ويأتي هذا لمواجهة البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسات حالياً والتي تتسم بتسارع وتيرة التغيير.

✓ **تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر:** لم يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة، إذ لم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على إتباع أوامر القيادة الإستراتيجية العليا. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل، هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل إنترام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات.

**1-3 أهمية القيادة الإستراتيجية:** يمكن أن نلمس أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التالية (عبود، 2006، ص ص 37-38):

- ✓ تطوير أداء المؤسسة خاصة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد أولويات التغيير المطلوب ؛
- ✓ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل؛

- ✓ كما تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة، بما ينسجم مع حياة المؤسسة، كونها تعبر عن نمط تفكير يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل أنشطة المؤسسة، وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية ( برسيم ، 2010، ص 30)؛
- ✓ كما تعد القيادة الإستراتيجية أداة لصناعة المستقبل، حيث أنّ التفكير الإستراتيجي للقيادة يساعدهم للتضخيم للمستقبل (Ivancevic, Lorenzo and Skinner 1997 , p:186)
- ✓ كما أنّ للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث أنّ القائد الإستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة، وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة (المرجع ، 2012، ص 25)؛
- ✓ كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا (القمة) نحو التفكير الإستراتيجي، الذي يؤدي إلى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية (Kogut, 1999, p: 196).

## 2- فرق العمل:

**1-2 مفهوم فريق العمل:** يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم الشائعة في الأدب الإداري الحديث، انطلاقاً من الحقيقة التي أضحت شائعة في عالم اليوم والقائلة بان نجاح مؤسسات اليوم في أعمالها إنما يعود بالدرجة الأساس للعمل الفرقي، وفيما يلي بعض مما ورد من تعاريف تتعلق بفرق العمل في الأدب الإداري.

يعرف فريق العمل بأنه 'مجموعة من الأشخاص ذات أهداف جماعية مشتركة وتمثل الأهداف الجماعية الجانب المهم في الفريق' (حاوي ، 2009، ص 65).

كما ينظر إلى فرق العمل على أنها 'مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤوليات لتحقيق النتائج، والذين يكونون وحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام اجتماعي اكبر' ( الطائي ، 2010، ص 6)

كما تعرف فرق العمل بأنها 'مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عال من الكفاية' (السعودي، 2013، ص 64)

إلى جانب ذلك ينظر إلى فرق العمل على أنها 'مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمية' (حسينو الجميل، 2009، ص 191)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بان فرق العمل هي عبارة عن " مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدداً، ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة، يتم استعمالها بطرائق تعاونية بقصد هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة" (متعب، 2015، ص 24)

**2-2 خصائص فريق العمل:** تتميز فرق العمل في المؤسسات بالعديد من الخصائص التي تشجع العاملين للانضمام إليها، لما تحققه لهم من مكاسب شخصية واجتماعية ومادية، وفيما يلي أهم خصائص فرق العمل (حافظ، وحسين، 2012، ص 66):

- ✓ الأهداف المشتركة والواضحة ؛
  - ✓ الالتزام الموحد؛
  - ✓ الثقة المتبادلة؛
  - ✓ الدعم الخارجي والداخلي؛
  - ✓ المهارات التفاوضية والترابطية ؛
  - ✓ توفير الفرصة لجميع أعضاء الفريق لتحمل مسؤولية القيادة المشتركة فضلاً عن توفير الفرص لكل عضو كي يحقق ذاته ويعبر عن طاقته وترجمتها إلى عمل قابل للتنفيذ ؛
  - ✓ القدرة على مواجهة المشكلات والتكيف للتعديلات التي تحتاج إلى إجراءها.
- 3-2 أهمية فرق العمل:** تكمن أهمية فرق العمل في تحقيق المزايا التالية (علي، 2011، ص 177):
- ✓ تعلم أعضائها قيمة العمل وثقافة المؤسسة؛
  - ✓ تعلم العاملين الجدد كيفية أدائهم للعمل؛
  - ✓ تقلل الهدر في الوقت والعمل من خلال أداء الأنشطة بشكل تسلسلي؛
  - ✓ تؤدي إلى تحسين الالتزام والولاء التنظيمي وتحقيق لا مركزية في العمل؛
  - ✓ تكسب مهارات القيادة لجميع أعضاء الفريق؛
  - ✓ العمل داخل الفريق يولد رضا عال لجميع أعضاء الفريق، وبذلك تتخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين؛
  - ✓ نجاح فرق العمل يؤدي إلى تطوير المهارات التي يؤدي تقليل الكلف والجهود التدريبية التي تتحملها المؤسسة؛
  - ✓ تشجيع الإبداع والابتكار وكذا تحسين عملية صنع القرارات وانجاز المهام المحددة.

**ثانياً: الإطار التطبيقي:**

**1- منهجية الدراسة:**

**1-1 عينة الدراسة:** تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها

100 مفردة ، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المستشفى عبر العديد من الزيارات الميدانية ولقد تم استرجاع 87 استمارة، بنسبة استرداد 87%، ويعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

### 1-2 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (01) : وصف عينة الدراسة:

المتغير	العدد	النسبة %
السن	اقل من 30 سنة	32
	من 30-40 سنة	12
	من 41-50 سنة	23
	أكثر من 50 سنة	20
	المجموع	87
الجنس	ذكر	46
	أنثى	41
	المجموع	87
مجال الوظيفة	طبيب	18
	معاون طبي	48
	إداري	21
	المجموع	87
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	11
	من 5-9 سنوات	40
	من 10-14 سنة	22
	من 15-19 سنة	10
	20 سنة وأكثر	4
	المجموع	87

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21. يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، مجال الوظيفة ، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

**1-3 أدوات الدراسة:** استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 20 عبارة ، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، كما استخدمت الباحثة مقياس Likert لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث تراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق.

**1-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS .V21)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي: (مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار معامل الالتواء (Skewness)، اختبار معامل التقلطح (Kurtosis)، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) معامل الارتباط بيرسون.

**1-5 ثبات أداة الدراسة.**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (02): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	فاعلية فريق العمل	10	0,883	0.939
	سلوك التعاون	5	0,898	0.947
	سلوك المشاركة	5	0,898	0.947
2	ممارسات القيادة الإستراتيجية	10	0,862	0.928
	جميع محاور الاستمارة	20	0,927	0.962

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

**1-6- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.**

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التقلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التقلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7 " (Caoand

(Dowlatshahi,2005, p:542)، إضافة إلى ذلك أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي. الجدول رقم(03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعء	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosiss
1	فاعلية فريق العمل	-2,730	6,581
	سلوك التعاون	-2,067	2,377
	سلون المشاركة	-1,943	2,399
2	ممارسات القيادة الإستراتيجية	-2,162	3,466

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V :21**.

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

## 2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة :

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية"

العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يوضح مديرك التوجه المستقبلي للمؤسسة	2,643	,7309	9	مرتفع
2	يتيح مديرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم طريقة العمل	2,620	,7811	10	مرتفع
3	يوضح مديرك أن ما تسعى المؤسسة إليه يتطلب التعاون بالأفكار والخبرات	2,758	,6463	3	مرتفع
4	يوضح مديرك أن ما تسعى إليه المؤسسة يتطلب تشارك وتبادل المعرفة	2,701	,7007	7	مرتفع
5	يعطي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتواصل والحوار بين الأفراد	2,850	,5177	1	مرتفع
6	يهتم مديرك بالتحفيز على العمل الجماعي	2,689	,6872	8	مرتفع
7	يشجع مديرك تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لحل	2,736	,5996	4	مرتفع

				مشاكل المؤسسة ومناقشتها مع زملائك
مرتفع	6	,5844	2,724	يوفر مديرك الإمكانيات لتطبيق أفكار جديدة
مرتفع	2	,4453	2,816	يهتم مديرك بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب
مرتفع	5	,6187	2,735	يعمل القائد على التحقق من سير الانحرافات
مرتفع	/	,5544	2,752	نتيجة المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

1/ ممارسات القيادة الإستراتيجية: نلاحظ من خلال إجابات مفردات الدراسة حول عبارات محور "ممارسات القيادة الإستراتيجية"، أنها سجلت وسط حسابي عام بلغت قيمته (2.752)، بانحراف معياري قدره (0.554)، وهذا ما يشير إلى أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمستشفى هي بمستوى مرتفع، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.620-2.850)، في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.517-0.780)، أما على مستوى العبارات، فقد حققت العبارات رقم (5)(9) يعطي مديرك أهمية كبيرة للمناقشة والتواصل والحوار بين الأفراد"، يهتم مديرك بتطوير مهارات الأفراد من خلال التدريب"، أعلى متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2.850، 2.816 بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0.517، 0.445، في حين حققت العبارات (1)، (2) "يوضح مديرك التوجه المستقبلي للمؤسسة"، يتيح مديرك الفرصة لك ولكل العاملين لفهم طريقة العمل" ادني متوسطات حسابية بلغت على الترتيب: 2,643، 2,620، بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب: 0,7309، 0,7811.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات محور "فاعلية فرق العمل".

التعليق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	العبارة
مرتفع	3	,6973	2,712	يساهم الأفراد في إعطاء أفكار اقتراحات لتحسين سير العمل	11
مرتفع	2	,6727	2,735	تجد المساعدة من زملائك عند الحاجة إليها	12
مرتفع	5	,7232	2,678	في حالة المهام التي يتطلب إنجازها أكثر من فرد يبدي زملائك استعداداً للتعاون	13
مرتفع	1	,5874	2,804	عندما يتعرض زميل من الزملاء لعراقيل في تأدية عمله يتم مساعدته لأدائها	14

مرتفع	4	,7098	2,666	يتم مساعدة الأفراد الجدد في أداء مهامهم من طرف زملائهم	15
مرتفع	1	,6973	2,712	سلوك التعاون	
مرتفع	3	,5798	2,735	تستفيد من خبرة زملائك في العمل	16
مرتفع	1	,6281	2,758	يتم استغلال الخبرات والمهارات التي تمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة	17
مرتفع	5	,6733	2,678	يتم تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي تواجهونها في العمل	18
مرتفع	4	,6453	2,712	يتم نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد بسهولة	19
مرتفع	2	,6372	2,735	يباشر اغلب زملائك بتقديم حلول لمسائل معينة إذا تطلب الأمر	20
مرتفع	2	,6308	2,701	سلوك المشاركة	
مرتفع	/	,4821	2,821	نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V :21**.

**2/ فاعلية فريق العمل:** تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه لأراء الموظفين حول عبارات محور " فاعلية فرق العمل"، أنها سجلت وسط حسابي عام بلغت قيمته **(2.821)**، بانحراف معياري قدره **(0.482)**، في حين تراوحت قيم متوسطات عبارته بين **(2,678-2,804)**، بينما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين **(0,579-0,709)**، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا المحور لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة.

**1-2 سلوك التعاون:** يشير الجدول أعلاه إلى أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المستشفى، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته **2,712** ، بانحراف معياري قيمته **0,697**، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة ، أما على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة **(14)** " عندما يتعرض زميل من الزملاء لعراقيل في تأدية عمله يتم مساعدته لأدائها" على أعلى متوسط حسابي بلغ **2.804**، بانحراف معياري بلغ **0.587**، في حين حققت العبارة **(13)** " في حالة المهام التي يتطلب إنجازها أكثر من فرد يبدي زملائك استعداداً للتعاون " ادنى وسط حسابي بلغ **2,678** بانحراف معياري يقدر بـ: **0,723**.

2-2 سلوك المشاركة: يشير الجدول أعلاه إلى أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المستشفى، إذ سجل وسط حسابي عام بلغت قيمته 2,701، بانحراف معياري قيمته 0.630، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى وضوح هذا البعد لدى أفراد العينة قيد الدراسة، أما على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة (17) " يتم استغلال الخبرات والمهارات التي تمتلكونها في تقديم الأفضل للمؤسسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ 2,758، بانحراف معياري بلغ 0.628، في حين حققت العبارة (18) " يتم تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي تواجهونها في العمل " ادني وسط حسابي بلغ 2,678 بانحراف معياري يقدر ب: 0.673.

3-اختبار فرضيات الدراسة: بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

3-1التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	7,329	1	7,329	0,000	49,209	0,367	0,606
الخطأ المتبقي	12,660	85	,1490				
المجموع	19,989	86					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من  $\alpha=0.05$ ، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

3-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فريق العمل بمستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(07):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية فيتحسين فاعلية فريق العمل بمستشفى-بشير بن ناصر - بسكرة".

فريق العمل						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0.00	0,36	0,606	1	7,015	0.606	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

تشير نتائج الجدول(7)، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، و فاعلية فرق العمل كمتغير تابع بشكله الإجمالي، بمستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة ، حيث بلغت T المحسوبة (7,015)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت (0,606) كما تكشف قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة(0,367)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (36.7%) من التباين في مستوى فاعلية فرق العمل لموظفي المستشفى، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تحسين36.7% من فاعلية فرق العمل بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، عند مستوى دلالة (0.05)

### 3-3 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

#### 3-3-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة".

سلوك التعاون						المتغير
Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	Beta	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0.000	0,603	0.777	1	11,366	0.777	

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون كأحد أبعاد فاعلية فرق العمل، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى- بشير بن ناصر- بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (11,366)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين سلوك التعاون، حيث بلغت قيمته (0.777)، كما تكشف قيمة (R) عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، كما يتضح من خلال قيمة ( $R^2$ ) البالغة (0.603)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تقسر ما نسبته (60.3%) من التباين في مستوى سلوك التعاون لموظفي المستشفى، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تحسين (60.3%) من سلوك التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر- بسكرة، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### 3-3-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر- بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر- بسكرة.

سلوك المشاركة						المتغير
Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	ممارسات القيادة الإستراتيجية
0,001	0,124	0.352	1	3,462	0,352	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

عند بحث أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة كأحد أبعاد فاعلية فرق العمل، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر- بسكرة ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.462)، بقيمة احتمالية (0.001)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين ممارسات القيادة

الإستراتيجية وتحسين سلوك المشاركة، حيث بلغت قيمته (0.352)، كما تكشف قيمة (R) عن وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين المتغيرين السابقين، كما يتضح من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0,124)، أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (12.4%) من التباين في مستوى سلوك المشاركة لموظفي المستشفى، وهي قوة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية تساهم في تحسين (12.4%) من سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة، أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة (α=0.05).

#### 4- تفسير نتائج الدراسة:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار أنموذج وفرضيات الدراسة، استخلص الباحثان النتائج التالية:

#### 4-1 بالنسبة لمحور فاعلية فرق العمل:

- ✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "فاعلية فرق العمل" كانت بمستوى مرتفع؛
- ✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور فاعلية فرق العمل ، فقد حقق هذا المحور على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ (2,821)، بانحراف معياري قدره (0.482)
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "فاعلية فرق العمل" على النحو التالي: سلوك التعاون بالمرتبة الأولى، تلاها سلوك المشاركة بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مفردات الدراسة.

#### 4-2 بالنسبة لمحور ممارسات القيادة الإستراتيجية:

- ✓ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر ب: 2.752 وانحراف معياري قدر ب: 0.554.

#### 4-3 بالنسبة لعلاقة التأثير:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على بعدي فاعلية فرق العمل مجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية وينسب متفاوتة لممارسات القيادة الإستراتيجية على كل من (سلوك التعاون ،سلوك المشاركة) على نحو مستقل لموظفيالمستشفى.
- وفي اعتقادنا أنّ النتائج الواردة أعلاه ترجع إلى:

- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمستشفى محل الدراسة، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى إدراك المستشفى كغيره من مؤسسات القطاع الصحي للدور الذي يمكن أن يلعبه العمل كفريق داخل المستشفى في تلبية حاجات المرضى المتزايدة وتقديم خدمات ذات جودة.

- ✓ إدراك المستشفى للدور الذي يشكله العمل الفرقي في حل المشاكل التي يعرفها المستشفى، دون الرجوع إلى الإدارة العليا وهذا ما يساهم في تسهيل الخدمات للزبائن في الوقت المناسب؛
- ✓ إدراك المستشفى للدور الذي يلعبه تشجيع سلوكيات التعاون والمشاركة داخل فرق العمل في تحسين الخدمات التي يقدمها المستشفى؛
- ✓ اتجاه المستشفى إلى الاهتمام بجودة الخدمات التي يقدمها، هذا الأخير الذي يصعب تحقيقه دون عمل العمال (أطباء وممرضين) كفريق واحد تسوده أجواء التعاون والمشاركة في المعلومات والخبرات ، وبالتالي فان وجود هذه الممارسات، إنما يعكس حرص المستشفى أن تكون نقطة الانطلاق في الإيفاء بطلبات الزبائن المتزايدة ، هي تقديم كل أشكال الدعم للموظفين من خلال تعزيز مختلف ممارسات القيادة الإستراتيجية؛
- ✓ في حين نرجع وجود مستوى مرتفع من مختلف أبعاد فرق العمل إلى التأثير الذي تحدثه الممارسات المعتمدة بالمستشفى، هذه الأخيرة التي تدعم مختلف أشكال التعاون والمشاركة بين العاملين؛
- ✓ كما تؤكد علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك التعاون والمشاركة)، إلى أن ممارسات الإدارة العليا تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين بالمستشفى تدفعهم إلى العمل كفريق واحد تسوده علاقات التعاون والمشاركة لأداء مختلف المهام الوظيفية وتلبية حاجات العملاء المتزايدة.
- ✓ كما تؤكد علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل، إلى أن المقياس المعتمد يتميز بالقوة والتماسك بين متغيراته وقدرته على اختبار وقياس ما صمم من اجله، كما تؤكد هذه النتيجة أن اعتماد هذا المقياس من قبل المستشفى محل الدراسة أو مختلف المستشفيات العمومية من شأنه زيادة فاعلية فرق عملها.

**5- الخاتمة:** نظرا للتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء، أن تعتمد في إدارتها على قادة من مستوى التحديات التي تواجهها، قادة يتسمون بالمبادأة والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص أو خلقها، واستشراف المتغيرات المستقبلية، قادة يتحلون بأفكار وتوجهات التغيير الإستراتيجي، قادة قادرين على استغلال كل عوامل النجاح المتاحة للمؤسسة ولعل من أبرزها المورد البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات، وكون أن المردود الجماعي للأفراد اكبر من المردود الفردي، فان قدرة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة ممثلة بإدارتها العليا على إقناع المرؤوسين للنظر ابعده من مصالحهم الذاتية وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم لأهمية عملهم كفريق واحد ، وذلك للدور الأساسي الذي يلعبه هذا الأخير في تحديد المشاكل ووضع المقترحات من اجل حلها، فهو يمثل توجها حديثا لمفهوم المشاركة في القرار، حيث تعد المشاركة وسيلة لتحسين الأداء

وتجسيدا لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم، مما ينعكس دون ادنى شك على أداء المؤسسة وإنتاجيتها.

**6- نتائج الدراسة:** بعد دراستنا لاتجاهات عينة من موظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، ويعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك التعاون لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.

◀ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين سلوك المشاركة لموظفي مستشفى - بشير بن ناصر - بسكرة.

#### 7- التوصيات:

- ✓ ضرورة أن يعي المستشفى محل الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه العمل كفريق في تحقيق أهداف
- ✓ ضرورة أن يعزز المستشفى الاعتبارات الإنسانية لدى القادة أو الإدارة العليا في التعامل مع المرؤوسين بما يهيئ لهم فرص النمو المهني واحترام الذات وليس مجرد فرق تعاونية؛
- ✓ ضرورة أن تعزز الإدارة العليا بالمستشفى الثقة بقدرات أعضاء الفريق وقدرتهم على حل مشاكلهم وتقديم أعمال ذات جودة عالية/ من خلال منحهم التفويض اللازم؛
- ✓ ضرورة أن تعمل الإدارة العليا بالمستشفى على تعزيز استقلالية الفريق وتمكينه من تحديد أهدافه وتقسيم المهام بين أعضائه واختيار طرق انجاز المهام بما يخدم أهداف المستشفى؛
- ✓ ضرورة أن يعمل المستشفى على استثمار مختلف ممارسات القيادة الإستراتيجية التي من شأنها تعزيز مختلف السلوكيات التي تزيد من فاعلية فرق العمل بالمستشفى، سواء كانت هذه السلوكيات في تعاون أعضاء الفريق أو في مشاركتهم

## 8- قائمة المراجع:

## اولا: المراجع الأجنبية:

- 1-Cao.Q and Dowlatshahi.S,(2011) , "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, No : 23.
- 2-Charles. W. L. Hill &Grareth R. Jones,( 2001), *strategic Management theory, (fifth edition )*,Boston ,Houghton Mifflin company .
- 3-Don.Heleriegel& John. W. slocume,(1996),*Management: Responsibility for performance,( 6th/Ed)* , Addison Wesley publishing company.
- 4-Hambrick ,D,C, Finkelstein ,S, and Mooney ,A,C<sub>2</sub> ( 2005) ,*Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors*, *Academy of management review* ,Vol: 30,No:3.
- 5-Hill, Charles W, and Jones ,G,R<sub>2</sub> ( 2001) ,*Strategic management theory: An integrated approach, (Fifth edition )*, Australia, Houghton Mifflin college publishing..
- 6-Huczynski ,A,& Buchanan, D,( 2001),*Organizational theory: an introduction text, ( 1Ed)*,Prentice-hall international( uk).
- 7-Ivancevich, J, Lorenzo, P & Skinner, S, ( 1997) , *Management quality And competitiveness, (2<sup>nd</sup> Ed)*, Chicago, U.S.A, McGraw – Hill Com.
- 8-Kogut, B, ( 1999) ,*What make a company global*, *Harvard Business Review*, Jan – Feb.
- 9-Mintzberg et al ,(1998),*The strategy process, (Revised European edition)* London, Prentice-Hall.
- 10-Wheelen Thomas and David Hunger<sub>2</sub> ,(1998), *Strategic management, ( 9<sup>th</sup>edition )*, New jersey, U.S.A, Prentice Hall

## ثانيا: المراجع العربية:

- 1- محمد، أشرف السعيد أحمد ،(2011)..تطوير أداء مديري المداس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، (العدد 75).
- 2- حاوي ، ايمان عسكر،(2009). بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، المجلد 22،(العدد 5).
- 3- متعب ، حامد كاظم ، (2015)، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، (العدد 17).

- 4- المربع ، صالح بن سعد ،(2012)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، الرياض، السعودية ، مركز الدراسات والبحوث .
- 5-عالية جواد محمد علي،(2011)، تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، (العدد 63)،
- 6- حافظ عبد الناصر علك ، حسين وليد حسين،(2011)، اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، (العدد 18).
- 7- الطائي علي حسون ، الجبوي علياء جاسم ،(2010)، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية ( وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد16، (العدد 60).
- 8- حسين ليث سعد الله ، الجميل ريم سعد،(2009)، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، (العدد 93).
- 9- برسيم مها عارف ،(2010)، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة (غير منشورة) في الاقتصاد- دراسات مستقبلية-، الجامعة المستنصرية، العراق،
- 10-موسى احمد السعودي،(2013)، اثر تمكين فريق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، المجلة الأردنية، المجلد 9، (العدد 1).
- 11-تازك نجم عبود، (2006)،أبعاد وممارسات القيادة الإستراتيجية في فكر الإمام علي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.