

## مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية في المستشفى الوطني بطرطوس "دراسة ميدانية في مستشفى الوطني بطرطوس"

سوسن عارف سليمان\*

(تاريخ الإيداع ٢٥/٢/٢٠٢٦ - تاريخ النشر ٣٠/٣/٢٠٢٦)

### □ ملخص □

يحتاج القائد إلى العديد من المهارات التي يجب أن يمتلكها لتمكنه من تنسيق العمل مع أفراد الفريق وإدارته بشكل جيد لتطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرجوة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية في المستشفى الوطني بطرطوس من وجهة نظرهم. وفق المنهج الوصفي جمعت البيانات من عينة شملت ٤١ رئيسة شعبة تمريضية من العاملين في المستشفى الوطني بطرطوس. تم جمع البيانات باستخدام استبانة من ٣٨ عبارة موزعة على أربع مهارات (اتخاذ القرارات، التواصل، التحفيز، إدارة الصراع) وقد أظهرت النتائج أن مستوى مهارات إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية من وجهة نظرهم مستوى متوسط وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة لدى رؤساء الشعب التمريضية وذلك من خلال إتاحة الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بمهارات القيادة والتي من أهمها قيادة فريق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، فريق العمل، مهارة قيادة فريق العمل

\*مشرف على الأعمال-قسم الإدارة في التمريض-كلية التمريض-جامعة اللاذقية -اللاذقية-سوريا. [sawsansoliaman79@gmail.com](mailto:sawsansoliaman79@gmail.com)

## **Team Leadership Skills Among Head Nurses of Tartous National Hospital "A Case study in at the National Hospital in Tartous City"**

**Sawsan Aref Suleiman\***

**(Received 25/2/2026.Accepted 30/3/2026)**

### **□ABSTRACT □**

A leader needs several skills to effectively coordinate and manage teamwork, implement plans, and achieve goals. This study aimed to identify the level of team leadership skills among head nurses at Tartous National Hospital from their perspective. Using a descriptive methodology, data was collected from a sample of 41 head nurses working at the hospital. Data was collected using a questionnaire consisting of 38 items distributed across four skills: decision-making, communication, motivation, and conflict management. The results showed that the level of team management skills among the head nurses was considered middle. The study recommended focusing on developing leadership skills among head nurses by providing training courses and seminars related to leadership skills, particularly team leadership.

**Keywords:** Leadership, Team, Team Leadership Skills

---

\*Supervisor of Neglect - Department of Nursing Management - Faculty of Nursing - Lattakia University - Lattakia - Syria. [sawsansoliaman79@gmail.com](mailto:sawsansoliaman79@gmail.com)

## المقدمة

إن القيادة علم وفن، وهي عملية تتضمن التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وقد فرضت المعطيات الجديدة المتمثلة بتبعيات العولمة من غموض وعدم استقرار وتغيير سريع وضعاً يتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين وقادرين على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، وتقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة في منظماتهم، وهكذا مهام تتطلب منهم أن يكونوا استراتيجيين في تفكيرهم، ومثاليين في قيمهم وسلوكهم، وإنسانيين في تعاملهم وتفاعلهم. (عايض، القحفة، ٢٠١٣) يعتبر القائد قلب العملية الإدارية وعقلها في أي منظمة خاصة القائد الذي يعتمد في عمله بشكل كبير على عمل المجموعات، فالعمل بالمجموعات يحتاج إلى قائد يقوم بتوحيد الموارد ووضع الخطط والأهداف ومراقبة الأداء حتى يتم التأكد من سير العمل بشكل صحيح في المنظمة. (طيب وآخرون، ٢٠١٦)

إن موضوع القيادة من أكثر المواضيع أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ويقع على القيادات الإدارية نجاحها أو فشلها، لذلك تحتاج المنظمة إلى قيادة تتحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها والقيادة التي تعتمد على مبدأ المشاركة تعتمد على روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار واحترام الحوار والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتي تبنى على أساس توفر المعلومات وسهولة انسيابها ووضوح عمليات الاتصال بكل أنواعها المختلفة، والتي بدورها تسهل وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب، مما يؤدي فهم أدوار العمل والتنسيق بين مختلف الأقسام وخاصة الأدوار التي تتطلب العمل الجماعي من أجل سير عجلة العمل لذا واجب الأخذ بمنهجية فرق العمل. (بالنور وآخرون، ٢٠٢٤) هذا ويعتبر القائد الشخص الأساسي والرئيسي المعني في تحقيق أي نجاح بإدارة المنظمة، وحتى يستطيع هذا الشخص النجاح في مهماته يتوجب عليه إعداد فريق عمل متناسق ومتجانس يساعده على الوصول إلى الهدف، وهنا يحتاج القائد إلى العديد من المهارات التي يجب أن يمتلكها لتمكنه من تنسيق العمل مع أفراد الفريق وإدارته بشكل جيد لتطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة. (القطارنة، ٢٠١٧)

يجب أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة ويدل جميع العقبات التي تواجهه وفق رؤية وخطة واضحة لتحقيق الأهداف، ومن هذه المهارات مهارات قيادة فريق العمل. (عبد الوهاب، ٢٠١٤) تعتبر مهارات قيادة الفريق من الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة والتي شاع استخدامها في أواخر القرن عشرون. (أبو جريوع، ٢٠١٤) من أسباب تبني هذا الأسلوب الحديث هو فشل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الإنجاز. (حاوي، ٢٠٢٠) هذا ما توفره فرق العمل الفعالة لفريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة وتوفير فرص الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر والثقة المتبادلة وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء. (الزهراني، ٢٠١١)

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الهادف الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق

هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين للتعاون من أجل تحقيق الهدف. الزامل، ٢٠٢٠)

عرف رضوان (٢٠١٣) فرق العمل أنها جماعات أو (عدد من الأفراد) يتم إنشاؤها داخل هيكل تنظيمي لمنشأة تحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء هذا الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف كما تم التخطيط لها، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المتناسق والمتجانس كوحدة واحدة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما يحدث عن ديناميكية الجماعة وعند الحديث عن التطبيقات العملية فإنه يستخدم لفظ فريق العمل. (رضوان، ٢٠١٣) يقصد بقيادة فريق العمل "إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة، وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود عملية صنع القرار في الفريق". وقائد فريق العمل هو "الفرد الذي يعمل مع مجموعة والمسؤول عن تشجيع وتنسيق العمل الجماعي بين أعضاء المجموعة، وكثيراً ما يقال إن دور قائد الفريق يكون قليل من التوجيه وتيسير الأمور. مهارات قيادة فريق العمل هي خصائص يجب ان يمتلكها قائد فريق العمل تساعده على توجيه المجموعة أو فريق العمل والتواصل معهم بشكل جيد لتحقيق الأهداف وأهم هذه المهارات: اتخاذ القرارات في غياب توافق الآراء، حل الصراع بين أعضاء الفريق، تنسيق الجهود الفريق وكذلك هو مسؤول عن تحفيز وتنسيق العمل الجماعي. (طيب وآخرون، ٢٠١٦) كتبت Clark (٢٠٠٨) عن مهارات قيادة الفريق وتحديداً عن مهارات فرق التمريض يتوجب على قائد الفريق امتلاك مهارة ضبط ردود الأفعال اثناء القيام بمحاسبة العاملين على أداء معين ويتوجب ايضاً على قائد الفريق تطوير مهارات فريقه من خلال التدريب لأجل اكتساب مهارات جديدة واعتبر أن التغذية الراجعة بشكل منتظم أفضل الطرق لتطوير فرق العمل كما أكدت على أن يكون القائد على علم ودراية بما يحفز كل عضو من أعضاء الفريق للقيام بعمله على أكمل وجه والحوافز يجب أن تختلف من عامل للأخر فالبعض يفضل مكافأة مالية وآخر يفضل تقليل ساعات العمل كما اعتبرت أن مهارة التواصل من أهم التقنيات التي تساعد على النجاح، يجب على القائد أن يتقن التعامل مع كافة الشخصيات الموجودة ضمن الفريق للخروج بأفكار فعالة وإبداعية، وإن مهارة الاستماع الفعال يساعد القائد على اكتشاف المشاكل في وقت مبكر. (Clark, 2008)

تحدث اشرفه والخليل عن فوائد فرق العمل أهمها: تحفيز الموظف حيث تساعد فرق العمل في تعزيز دافع الموظف، كما ويكون أداء الموظفين أفضل وسيعملون بجدية أكبر وجهود إضافية للبقاء. الشعور بالمسؤولية حيث تصبح الفرق لها القدرة على خلق مستويات عالية من الإنتاجية، توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول بالوقت المناسب. (اشرفه، والخليل، ٢٠٢١) بينما اشار Butterfield عن معوقات فرق العمل متمثلة بفشل في مهارة الاتصال ما بين الأعضاء، النزاع الذي يتعلق ببيئة العمل، الفروقات الفردية بين أعضاء الفريق وعدم رغبة البعض للعمل بروح الفريق الواحد، عدم وضوح وتحديد المهام بدقة للفريق، الاتكالية من بعض أفراد الفريق على إنجازات الآخرين، مشكلات العمل مع الفريق قد يلغي الفرد ذاته ويهشم شخصيته. (Butterfield, 2010)

## الدراسات السابقة

دراسة بالنور وآخرين (٢٠٢٤) في الجزائر بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين إدارة فرق العمل من العاملين في التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مع التركيز على كيفية تفويض الصلاحيات لهذه الفرق، ومشاركتها في صنع القرار، ودور الاتصالات الإدارية في تحسين أدائها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها وكانت العينة عشوائية من الممرضين عددهم الكلي ٣٥٥ تم أخذ نسبة ١٥% من العدد الإجمالي فكان حجم العينة ٥٣ ممرض وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية أن تفويض السلطة يعتمد على كفاءة وقدرة العاملين بالتمريض على أداء المهام الموكلة اليهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والثقة بين فرق العمل والإدارة ويحقق كفاءة وإنتاجية أفضل لهذه المؤسسة، كما وإن مشاركة فئة من الممرضين في صناعة القرارات يلعب دوراً حيوياً في جودة إدارة فرق العمل بشكل فعال، وإن تعزيز التواصل وبث الروح الجماعية والتعاون بين أعضاء هذه الفرق يرفع من مستوى الثقة والمسؤولية والالتزام الوظيفي لديهم.

دراسة الزهراء وآخرين (٢٠٢١) في الجزائر بعنوان: اثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل وكذا كيفية بناء فريق عمل فعال، التعرف على أهم خصائص فريق العمل الفعال، تبيان أثر بناء فرق عمل فعال على أداء المؤسسة الاستشفائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أهم النتائج أنه يساهم فريق العمل الناجح في رفع كفاءة المؤسسة كما يعمل الطاقم الطبي داخل المؤسسة الاستشفائية بفريق عمل متكامل كونها تضم أطباء وممرضين من مختلف مستويات التعليمية.

دراسة السعودي (٢٠١٣) في الأردن بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء حيث استخدم المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المستشفى واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها ١٧ فريقاً يتراوح عدد أعضاء العينة ١٠٣ عضواً، وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى وإن مستوى أداء فرق العمل مرتفع كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية مهمة لتمكين فرق العمل النفوذ الاستقلالية الأثر في أدائها بمستشفى الإسراء.

دراسة Cadel at el. (٢٠٢٢) بعنوان: "دراسة نوعية تستكشف ديناميكيات الفريق في المستشفى في تخطيط الخروج للمرضى الذين يعانون تحولات رعاية متأخرة في أونتاريو، كندا". هدفت الدراسة إلى تحليل عمليات خروج المرضى المتأخرة عن المواعيد المحددة في المستشفيات، وتحديد فوائد وتحديات عمل مقدمي الرعاية الصحية كفرق من أجل تحسين استمرارية رعاية المرضى وتقليل مدة البقاء في المستشفى. وكانت عينة الدراسة من مقدمي الرعاية الصحية ومديروا وقادة المؤسسات الذين لديهم خبرة، تمت الدراسة من خلال أسلوب تحليل المحتوى للمقابلات النصف الموجهة لمقدمي الرعاية الصحية والمسؤولين في المستشفيات في كندا، التي امتدت بين ديسمبر ٢٠١٩ وأكتوبر ٢٠٢٠. توصلت الدراسة إلى ضرورة التعاون مع الأطباء وبناء العلاقات

القائمة على التواصل والتفاعل بين مقدمي الرعاية الصحية، كما يجب على المسؤولين أن يتشاركون بشكل معنوي مع مقدمي الرعاية ودعم الممارسات التعاونية، توصلت الدراسة إلى أهمية التكامل الفعال بين القطاعات والوحدات الأخرى التي من شأنها أن تساعد على عمليات خروج المرضى من المستشفيات.

هيئة التمريض هي العمود الفقري للخدمة الصحية بالمستشفيات، ولكن فرضت التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والاجتماعية، والاقتصادية والتنافسية التي تواجه قطاع التمريض بالمستشفيات تغيرات جذرية وجوهية مثال غياب ثقافة العمل الجماعي، النقص الشديد الحاصل في أعدادهم من جهة، ولاسيما المؤهلين منهم من جهة أخرى، وأيضاً لا يوجد مجال للترقية الوظيفية للممرضات الحاصلات على مركز أعلى أو رواتب وحوافز أكبر، كما يحدث في السلم الوظيفي الإداري للوظائف الأخرى، هذا بالإضافة إلى ما فرضته العولمة من قيود وهروب الكفاءات التمريضية للقطاع الخاص والسفر للخارج للحصول على عائد مادي أكبر، مما أثر سلباً على الخدمة الطبية والتمريضية المقدمة. مما تطلب ذلك ضرورة استخدام فرق العمل واعتباره عنصراً أساسياً لإعادة هيكلة وظائف التمريض بهذه المستشفيات، وعملاً فَعَالاً لتحسين جودة الخدمات التمريضية المقدمة للمرضى، وتحقيق جودة متميزة في أداء الخدمات التمريضية يتطلب ضرورة دعم الإدارة العليا والانتقال من الثقافة الداعمة للتنظيم البيروقراطي إلى الثقافة المؤيدة للتنظيمات فرق العمل، والتي تقوم على مرونة التنسيق والاتصال، والتمكين للفرق التمريضية لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والعدالة التنظيمية لهم. (فائق، ٢٠١٨)

يتضح مما تقدم أنه لا بد من ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لحل مشكلات العمل ولتقديم الخدمات الصحية بجودة كبيرة، وأن عدم ممارسة هذه المهارات يساعد على البيروقراطية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل والبعد عن التجديد والمشاركة والسرعة في انجاز الأعمال، وبالتالي يجب على رئيسة الشعبة التمريضية أن تمتلك وتمارس مهارات القيادة لإدارة فريق العمل في المستشفى نظراً لأهمية فرق العمل في أداء المهام والوظائف وزيادة الفعالية والإنتاجية في العمل لما تتركه من آثار إيجابية على تحسين أداء العاملين. من هنا جاءت أهمية البحث للتعرف على مستوى ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية في المستشفى الوطني بمحافظة طرطوس.

### أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

الأهمية العلمية :

يقدم البحث الحالي إضافة نوعين من الأدبيات المحلية والعربية، كما يساعد على بناء قاعدة بحثية يمكن الاستناد إليها لتطوير وإبراز أهمية امتلاك مهارات قيادة فرق العمل وتأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة.

### الأهمية التطبيقية

ركّزت معظم الدراسات على الأدوار والكفاءات العامة لرؤساء الشعب التمريضية بشكل عام دون التركيز على أدوارهم الخاصة والأساسية في قيادة فرق العمل، فقد تسهم نتائج البحث في توجيه المسؤولين وصناع القرار في المنظمات الصحية لتحديث معايير ترشيح القادة ورسم سياسات تؤدي إلى الإنتاجية في العمل، ويمكن أن تزودهم بالمعلومات الحديثة عن مهارات قيادة فريق العمل التي من الضروري ممارستها لدى رؤساء الشعب

التمريضية، والكشف عن نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، بالإضافة إلى أنه قد تزود نتائج البحث رؤساء الشعب التمريضية بمعلومات عن مهارات قيادة فريق العمل مما يؤدي إلى تحسين ممارساتهم اليومية والعمل بمهارات فرق العمل الجماعي بالطريقة الصحيحة مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

#### هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية من وجهة نظرهم في المستشفى الوطني بطرطوس.

#### مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في عدم تطبيق مهارات قيادة فرق العمل في المشافي السورية، لما لها من أهمية على جودة الخدمات التمريضية المقدمة.

#### سؤال البحث:

ما هو مستوى مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية في المستشفى الوطني في محافظة طرطوس؟

#### التعريف الإجرائية

**القيادة الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لاتخاذ وإصدار القرارات، والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة والتأثير، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن مخاطبة قدرات الأفراد الكامنة، وتحفيزهم وإلهامهم للعمل بكفاءة وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**فريق العمل:** يقصد به تلك المجموعات من الأفراد ذوي التخصصات المهنية في مهنة التمريض، وهم يعملون سنوياً بشكل تعاوني ومتكامل داخل الهيكل التنظيمي بمستشفى الوطني، وهي تسعى لتحقيق أهداف مشتركة محددة خلال فترة زمنية معينة والمتمثلة بتقديم الخدمات التمريضية للمرضى المقيمين بالمستشفى.

**مهارات قيادة فريق العمل:** هي مجموعة من المهارات اللازمة لرؤساء الشعب التمريضية (مهارة اتخاذ القرارات، التواصل، التحفيز، إدارة الصراع) ليمارس عملهم كقيادة لفريق العمل مما يساعد على تنظيم العمل وتوجيه قدرات الفريق نحو أعلى درجات الأداء الوظيفي ولتحقيق أهداف المنظمة.

#### طريقة البحث ومواده:

**تصميم البحث:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

**مكان وزمان البحث:** أجري هذا البحث في مستشفى الوطني في محافظة طرطوس. في الفترة الواقعة ما

بين ٢٠٢٦/١/٥ ولغاية ٢٠٢٦/٢/١٥

#### عينة البحث:

جميع رؤساء الشعب التمريضية المتواجدين خلال فترة الدوام الرسمي، ممن يوافقون على المشاركة بالدراسة وعددهم ٤١ رئيسة شعبة.

#### أدوات الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة (طيب وآخرون، ٢٠١٦؛ بالنور وآخرون، ٢٠٢٤) تم استخدام أداة تتألف من جزأين كأدوات لجمع البيانات كالتالي:

**الجزء الأول:** استمارة جمع البيانات الديموغرافية والمهنية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، اسم الشعبة، عدد سنوات الخبرة في رئاسة الشعب التمريضية، الشعبة التي تعمل بها، عدد المرشحين العاملين ضمن الشعبة).

**الجزء الثاني:** استمارة الأبعاد الخاصة بقياس درجة ممارسة مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية مكونة من أربع أبعاد ويتضمن (٣٨) عبارة ويمثل كل بعد مهارة من مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية وهي:

- مهارة اتخاذ القرار: ١٠ عبارات
- مهارة التواصل: ٩ عبارات
- مهارات التحفيز: ١٠ عبارات
- مهارة إدارة الصراع: ٩ عبارات

تتراوح مجموع درجات المقياس من ٣٨ إلى ١٩٠ وفق مقياس ليكرت الخماسي تقع الإجابات في خمس خيارات (٥ كثيراً جداً، ٤ كبيرة، ٣ متوسطة، ٢ قليلة، ١ قليلة جداً).

وبالاعتماد على المتوسط تم حساب المدى:  $(١-٥) = ٤$ ، ثم حساب طول الفئة  $(٣/٤) = ١,٣٣$

بالتالي تم تقسيم مستوى مهارات إدارة الفريق إلى ثلاث مستويات:

- المتوسط بين (١-أقل من ٢,٣٣) مستوى مهارات قيادة الفريق منخفض.
- المتوسط بين (٢,٣٤-أقل من ٣,٦٧) مستوى مهارات قيادة الفريق متوسط.
- المتوسط بين (٣,٦٨ و ٥) مستوى مهارات قيادة الفريق مرتفع.

تم اعتماد القيمة ٣ متوسط فرضي تم عنده مقارنة الفروق في متوسط مهارات قيادة الفريق ضمن المجموعة الواحدة.

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار ٢٥ وتم استخدام الاختبارات الإحصائية

التالية.

- التكرار (N)، والمتوسط الحسابي (M) والانحراف المعياري (SD) والنسبة المئوية (%) والوزن النسبي.

- الوزن النسبي أو يسمى النسبة المئوية الموزونة وتساوي حاصل قسمة المتوسط الحسابي لكل بند على الدرجة الكلية للبند ثم ضرب الناتج بـ ١٠٠. (المتوسط/٥\*١٠٠)

- اختبار (one sample t test) ت ستيودينت لمقارنة متوسط مهارات قيادة الفريق لرؤساء الشعب التمريضية مع متوسط فرضي تم تحديده بالرقم ٣.

- اختبار T test للعينات المستقلة لتحديد الفروق في متوسط مهارات قيادة الفريق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئة.

- اختبار ANOVA لتحديد الفروق في متوسط مهارات قيادة الفريق وفق المتغيرات ثلاثية الفئات أو أكثر.

- الفروق عند عتبة الدلالة ( $p \text{ value} \leq 0.05$ ) اعتبرت مهمة إحصائياً ورمزها (\*).

- الفروق عند عتبة الدلالة ( $p \text{ value} \leq 0.01$ ) اعتبرت مهمة جداً إحصائياً ورمزها (\*\*).

## طرائق البحث:

- تم الحصول على موافقة رسمية لإجراء الدراسة من كلية التمريض قبل البدء في الدراسة ومستشفى الوطني بطرطوس بعد شرح الهدف من الدراسة للمعنيين فيه.
- تم اعداد أدوات الدراسة بعد استعراض ومراجعة الأدبيات السابقة.
- تم التحقق من ثبات أدوات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والتحقق من صدق المحتوى من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة التمريض وتم إجراء التعديلات اللازمة.
- تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الاعتيان المتاح غير العشوائي من مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع رؤساء الشعب التمريضية.
- اجريت دراسة استرشادية على ١٠% من حجم عينة الدراسة وذلك من أجل ضمان وضوح الأدوات وللكشف عن الصعوبات أثناء جمع البيانات، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة (٤مشاركين) لم يطرأ أي تعديل على الأداة لذلك لم تستبعد عينة الدراسة الاسترشادية من البحث.
- تم الحصول على موافقة رؤساء الشعب التمريضية المشاركين بالدراسة وفق نموذج خطي، كما تم شرح أهمية الموضوع وأهدافه بشكل واضح لرؤساء الشعب التمريضية، لتشجيع مشاركتهم الفعالة في الدراسة.
- تم ترميز البيانات الموجودة في أدوات الدراسة ومن ثم تفرغها وإجراء التحاليل الإحصائية بواسطة برنامج SPSS ومن ثم عرضها ضمن جداول ومخططات بيانية مناسبة.

## النتائج والمناقشة

### النتائج:

جدول (١) توزع أفراد العينة وفق البيانات الديموغرافية والمهنية في المستشفى الوطني بطرطوس

N=41		التصنيف	المتغير
النسبة (%)	العدد		
٠	٠	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	العمر
٦١	٢٥	أكثر من ٣٠ سنة	
٣٦,٦	١٥	أكثر من ٤٠	
٢,٤	١	أكثر من ٥٠ سنة	
٧,٣	٣	ذكر	الجنس
٩٢,٧	٣٨	أنثى	
٦٥,٩	٢٧	مدرسة التمريض (بعد الثانوية)	المؤهل العلمي
٩,٨	٤	معهد	
٢٢	٩	الإجازة في التمريض	
٢,٤	١	دراسات عليا	
٢٤,٤	١٠	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في المستشفى كرئيس/ة تمريض
٢٢	٩	من ٥ الى ١٠ سنوات	
١٧	٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٣٦,٦	١٥	أكثر من ١٥ سنة	

داخلية ( صدرية - قلبية - هضمية...)	١٧	٤١,٥
جراحة ( عظمية - قلبية - عصبية....)	١٥	٣٦,٥
عناية مشددة وإسعاف ( داخلي وخارجي)	٩	٢٢
أقل من ٥	٢	٤,٩
١٠ - ٥	٩	٢٢
١٥-١٠	١	٢,٤
أكثر من ١٥	٢٩	٧٠,٧

يوضح الجدول رقم ١، بالنسبة للجنس ٩٢,٧% إناث رئيسة شعبة تـمـريـض مـقـابـل ٧,٣% ذكور أقل من ثلثي العينة بقليل من ذوي الأعمار (٣٠-٤٠ سنة)، و ٦٥,٩% من العينة هم من خريجي مدرسة التمريض بعد الثانوية، ٧٠,٧% من رؤساء الشعب التمريضية كانوا لديهم أكثر من ١٥ ممرضة في القسم الذي يعملون به.

### المحور الثاني: مهارة قيادة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية

جدول (٢): مستوى مهارات إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية من وجهة نظرهم

مرتفع ٥-٣,٦٨		متوسط ٣,٦٧-٢,٣٤		منخفض ٢,٣٣-١		المهارة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
17	41.46	24	58.54	0	0	اتخاذ القرار
13	31.71	28	68.29	0	0	التواصل
0	0.00	36	87.80	5	12.20	التحفيز
5	12.20	38	92.68	0	0	إدارة الصراع
5	12.20	38	92.68	0	0	اجمالي مهارة إدارة الفريق

يوضح الجدول رقم (٢) مستوى مهارات إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية من وجهة نظرهم، حيث يلاحظ أن لدى أكثر من نصفهم ٥٨,٥٤% مستوى متوسط من مهارة اتخاذ القرار، ولدى النسبة الأعلى منهم ٦٨,٢٩% مستوى متوسط من مهارة التواصل، ولدى معظمهم ٨٧,٨٠% مستوى متوسط من مهارة التحفيز، ولدى غالبيتهم ٩٢,٦٨% مستوى متوسط من مهارة إدارة الصراع. بالمجمل يبين الجدول أن لدى غالبية رؤساء الشعب التمريضية ٩٢,٦٨% مستوى متوسط من مهارات قيادة الفريق في مشفى طرطوس الوطني. وهذا يشير إلى وجود كفاءة قيادية مقبولة لكنها غير مرتفعة، وتحتاج إلى تطوير منهجي مستمر.

جدول (٣): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى لمهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الشعب التمريضية

المستوى	P	T	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
مرتفع	0.000**	6.00	77.14	0.655	3.86	أعمل مع الفريق لجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة	١.
مرتفع	0.000**	4.99	75.24	0.700	3.76	أستفيد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة	٢.

مرتفع	0.000**	5.59	75.24	0.625	3.76	أطرح للفريق بدائل متعددة لاختيار أفضلها لحل المشكلة	٣.
مرتفع	0.000**	5.92	78.10	0.700	3.90	أشارك فريق العمل في اتخاذ القرار بناء على الأهداف المرغوب تحقيقها	٤.
متوسط	0.002**	3.53	72.38	0.805	3.62	أشجع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار	٥.
متوسط	0.104	1.71	63.81	0.512	3.19	أضع الية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	٦.
متوسط	0.002**	3.63	69.52	0.602	3.48	أمتلك المهارة اللازمة في حل المشكلات المتعلقة بالقرار المتخذ	٧.
مرتفع	0.000**	5.09	74.29	0.644	3.71	أبين أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهمة في القسم	٨.
متوسط	0.000**	4.64	73.33	0.658	3.67	أشرك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه العمل في القسم	٩.
متوسط	0.000**	5.70	72.38	0.498	3.62	أشارك فريق العمل بتصنيف المعلومات حسب أهميتها للمشكلة لاتخاذ القرار المناسب	١٠.
متوسط	0.000**	8.50	73.14	0.354	3.66	اجمالي المهارة	

t: اختبار ت ستودنت \*\* : ذو دلالة إحصائية مهمة جداً  $P \leq 0.01$  \* : ذو دلالة إحصائية مهمة

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى لمهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الشعب التمريضية، حيث يلاحظ أن مستوى جميع العبارات بين متوسط ومرتفع مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة جداً ( $p \leq 0.01$ ) لجميع العبارات عند مقارنتها مع الوسط الفرضي ٣ وبما أن قيمة t موجبة يدل ذلك على أن مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الشعب التمريضية ضمن المستوى المتوقع. كما يبين الجدول أن العبارة الأعلى في اتخاذ القرار كانت " أشارك فريق العمل في اتخاذ القرار بناء على الأهداف المرغوب تحقيقها " بمتوسط (٠,٧٠٠±٣,٩٠) ووزن نسبي ٧٨,١٠% ومستوى مرتفع، وأقل العبارات في مهارة اتخاذ القرار هي " أضع الية واضحة لضبط مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات " بمتوسط (٠,٥١٢±٣,١٩) ووزن نسبي ٦٣,٨١% ومستوى متوسط.

بالنسبة لإجمالي مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الشعب التمريضية بلغ المتوسط (٠,٣٥٤±٣,٦٦) ووزن نسبي ٧٣,١٤% ومستوى متوسط. يدل ذلك على وجود توجه تشاركي مقبول، لكنه غير مؤطر بمنهجية تنظيمية واضحة.

جدول (٤): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى لمهارة التواصل لدى رؤساء الشعب التمريضية

تسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف النسبي	الوزن النسبي	T	P	المستوى
١.	التزم بالاتصال الذي يدعم العلاقات الإنسانية بيني وبين المرؤوسين في المستشفى	3.81	0.680	76.19	5.46	0.000**	مرتفع
٢.	استخدم وسائل متعدد للاتصال مع المرؤوسين	3.43	0.746	68.57	2.63	0.016*	متوسط

متوسط	0.002**	3.51	71.43	0.746	3.57	اتباع وسائل اتصال واضحة لتسهيل انسياب المعلومات للمساعدة في رفع كفاءة الأداء	٣.
متوسط	0.002**	3.51	71.43	0.746	3.57	اختار وسيلة اتصال مناسبة لتحقيق اهداف المستشفى	٤.
متوسط	0.000**	4.81	72.38	0.590	3.62	استخدم وسائل اتصال حديثة لتحديد مؤشرات الأداء في المستشفى	٥.
متوسط	0.016*	2.63	68.57	0.746	3.43	أحرص على الاتصال السريع مع فريق العمل لاتخاذ القرار في الوقت المناسب	٦.
متوسط	0.016*	2.63	68.57	0.746	3.43	اتجنب خطوط الاتصال التقليدية التي تعرقل انجاز العمل في المستشفى	٧.
متوسط	0.017*	2.61	67.60	0.669	3.38	اعتمد في اصدار التوجيهات على وسائل تواصل حديثة	٨.
مرتفع	0.000**	6.64	78.10	0.625	3.90	التزم بوسائل اتصال فعالة تساعد على انسيابية انتقال المعلومات بطريقة سريعة	٩.
متوسط	0.000**	6.36	71.43	0.412	3.57	اجمالي المهارة	

t: اختبار ت ستودنت \*\* : ذو دلالة إحصائية مهمة جداً  $P \leq 0.01$  \* : ذو دلالة إحصائية مهمة

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى المهارة التواصل لدى رؤساء الشعب التمريضية، حيث يلاحظ أن مستوى جميع العبارات بين مرتفع ومتوسط مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة ومهمة جداً لجميع العبارات عند مقارنتها مع المتوسط الفرضي ٣ وبما أن قيمة t موجبة يدل على أن مهارة التواصل لدى رؤساء الشعب التمريضية ضمن المستوى المتوقع. كما يبين الجدول أن العبارة الأعلى في التواصل كانت " أتوقع أنني سوف أقوم بعمل جيد في معظم الأعمال التي أحاول تأديتها " بمتوسط (٠,٦٢٥±٣,٩٠) ووزن نسبي ٧٨,١٠% ومستوى مرتفع، وأقل العبارات بالتواصل هي " اعتمد في اصدار التوجيهات على وسائل تواصل حديثة " بمتوسط (٠,٦٦٩±٣,٣٨) ووزن نسبي ٦٧,٦٠% ومستوى متوسط. بالنسبة لإجمالي مهارة التواصل لدى رؤساء الشعب التمريضية بلغ المتوسط (٠,٤١٢±٣,٥٧) ووزن نسبي ٧١,٤٣% ومستوى متوسط. أي برزت قوة في: الالتزام بالاتصال الداعم للعلاقات الإنسانية، وفعالية وسائل الاتصال، بينما كان الضعف في: استخدام وسائل اتصال حديثة وتسريع الاتصال لاتخاذ القرار وهذا يعكس نمط تواصل تقليدي أكثر منه حديث.

جدول (٥): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى المهارة التحفيز لدى رؤساء الشعب التمريضية

تسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	T	P	المستوى
١.	أقدم عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين	3.48	0.814	69.52	2.68	0.014	متوسط
٢.	امنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة أداء العاملين	1.57	0.598	31.43	-10.95	0.000	منخفض
٣.	أقدم الحافز الذي يتناسب مع الأداء	2.81	0.981	56.19	-0.89	0.384	متوسط
٤.	أحفز المرؤوسين فور الانتهاء من العمل	2.81	0.750	56.19	-1.16	0.258	متوسط
٥.	أراعي الحاجة المناسبة لتقديم الحافز	2.76	0.768	55.24	-1.42	0.171	متوسط

متوسط	0.171	-1.42	55.24	0.768	2.76	اتجنب الحافز السلبي كالعقاب والخصم	٦.
متوسط	0.540	0.62	61.90	0.700	3.10	أعدل بين المرؤوسين في منح الحوافز	٧.
متوسط	0.789	-0.27	59.05	0.805	2.95	أستغل التحفيز كأداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل المرؤوسين	٨.
متوسط	0.540	0.62	61.90	0.700	3.10	أحرص على خلق جو من التنافس بالتحفيز بين المرؤوسين	٩.
متوسط	0.493	-0.70	58.10	0.625	2.90	أمتلك القدرة على أن يكون الجزاء متكافئاً مع السلوك	١٠.
متوسط	0.075	-1.88	56.48	0.430	2.82	اجمالي المهارة	

t: اختبار ت ستودنت \*\* : ذو دلالة إحصائية مهمة جداً  $P \leq 0.01$  \* : ذو دلالة إحصائية مهمة

$P \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى المهارة التحفيز لدى رؤساء الشعب التمريضية، حيث يلاحظ أن مستوى جميع العبارات بين منخفض ومتوسط مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات عند مقارنتها مع المتوسط الفرضي ٣ وبما أن قيمة t سالبة يدل على أن مهارة التحفيز لدى رؤساء الشعب التمريضية أقل من المستوى المتوقع. كما يبين الجدول أن العبارة الأعلى في التحفيز كانت " أقدم عبارات الثناء الشفوية لتشجيع المرؤوسين " بمتوسط (٠,٨١٤±٣,٤٨) ووزن نسبي ٦٩,٥٢% ومستوى متوسط، وأقل العبارات بالتحفيز هي " امنح حوافز مادية ومعنوية لرفع كفاءة أداء العاملين بمتوسط (٠,٥٩٨±١,٥٧) ووزن نسبي ٣١,٤٣% ومستوى منخفض.

بالنسبة لإجمالي مهارة التحفيز لدى رؤساء الشعب التمريضية بلغ المتوسط (٠,٤٣٠±٢,٨٢) ووزن نسبي ٥٦,٤٨% ومستوى متوسط. أي سجلت أدنى متوسط بين المهارات وسجل بند الحوافز المادية والمعنوية أدنى قيمة مما يشير إلى ضعف واضح في نظام التحفيز داخل المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بضعف الموارد أو غياب الصلاحيات الإدارية.

جدول (٦): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى المهارة لإدارة الصراع لدى رؤساء الشعب التمريضية.

تسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	T	P	المستوى
١.	أمتلك مهارات متعددة لإدارة الصراع بين المرؤوسين	3.12	0.854	62.40	0.77	0.452	متوسط
٢.	أطلع المرؤوسين على العوامل المسببة للصراع لتفاديها	3.33	0.577	66.67	2.65	0.016*	متوسط
٣.	أساعد المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم	3.39	0.669	67.80	2.61	0.017*	متوسط
٤.	يوجه أهداف المرؤوسين ليقفل من الصراع	3.19	0.750	63.81	1.16	0.258	متوسط
٥.	أقنع برأي الأطراف المتنازعة لتقديم التنازلات عندما يشتد الصراع	3.24	0.625	64.76	1.75	0.096	متوسط
٦.	أطبق اللوائح والأنظمة للحد من الصراع بين المرؤوسين	3.14	0.478	62.86	1.37	0.186	متوسط
٧.	أهتم بشكاوي الأطراف المتنازعة	3.38	0.498	67.62	3.51	0.002**	متوسط
٨.	أتعاون مع المرؤوسين للوصول إلى قرارات مقبولة لحل الصراع للجميع	3.24	0.768	64.76	1.42	0.171	متوسط
٩.	أشجع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلى حلول وسط	3.14	0.727	62.86	0.90	0.379	متوسط
	اجمالي المهارة	3.24	0.405	64.87	2.76	0.012*	متوسط

t: اختبار ت ستودنت \*\* : ذو دلالة إحصائية مهمة جداً  $P \leq 0.01$  \* : ذو دلالة إحصائية مهمة  $P \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والمستوى لمهارة إدارة الصراع لدى رؤساء الشعب التمريضية، حيث يلاحظ أن مستوى جميع العبارات ضمن المستوى متوسط دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا في ثلاث عبارات عند مقارنتها مع المتوسط الفرضي ٣ وبما أن قيمة t موجبة يدل ذلك على أن مهارة إدارة الصراع لدى رؤساء الشعب التمريضية ضمن المستوى المتوقع ومتقاربة بين أفراد العينة. كما يبين الجدول أن العبارة الأعلى في إدارة الصراع كانت " أساعد المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم " بمتوسط (٠,٦٦٩±٣,٣٩) ووزن نسبي ٦٧,٨٠% ومستوى متوسط، وأقل العبارات في إدارة الصراع هي " أمتلك مهارات متعددة لإدارة الصراع بين المرؤوسين " بمتوسط (٠,٨٥٤±٣,١٢) ووزن نسبي ٦٣,٤٠% ومستوى متوسط.

بالنسبة لإجمالي مهارة إدارة الصراع لدى رؤساء الشعب التمريضية بلغ المتوسط (٠,٤٠٥±٣,٢٤) ووزن نسبي ٦٤,٨٧% ومستوى متوسط. ويظهر أن الإدارة تعتمد على اللوائح أكثر من اعتمادها على مهارات تفاوض متقدمة.

### المناقشة

القيادة الفعالة هي أساس التغيير في المنظمة، وهي التي تستدعي تغيير ثقافة المنظمة وأساليب العمل، واستبدالها بأساليب حديثة تتلائم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، وبهذا يتوقف نجاح أو فشل المنظمات على مهارات القيادة الإدارية التي تسهم بشكل فعال في تحسين مستوى الأداء. (بن علي، ٢٠١٨) إن قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة حتى يتم إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة عامل مهم ومؤثر، فعلى القائد امتلاكها والتمرس بها، والقدرة على إقناع الآخرين لتحقيق الأهداف بحماس، كما أن عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد تكون بحثهم على العمل برغبتهم واختيارهم فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين.

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية أن لدى غالبية رؤساء الشعب التمريضية ٩٢,٦٨% مستوى متوسط من مهارات قيادة الفريق في المستشفى الوطني بطرطوس وهذا يشير إلى وجود كفاءة قيادية مقبولة لكنها غير مرتفعة، وتحتاج إلى تطوير منهجي مستمر وإقامة برامج تأهيلية ترفع من مستوى واقع إدارة فرق العمل وقد يعزى الأمر إن رؤساء الشعب التمريضية يقع على عاتقهم أعباء كثيرة إدارية وتمريضية وضيق الوقت يفرض عليهم واقع عمل يستلزم منهم تنفيذ بعض المهام بسرعة كما أنهم ليس لديهم الصلاحيات الكافية التي تجعلهم يمارسون مهارات قيادة الفريق بفاعلية وبحرية، وهذا ما يتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١١) التي توصلت إلى أن استخدام المدراء لأسلوب إدارة الفريق كان بصورة متوسطة. وتتفق أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة بالنور (٢٠٢٤) عن دور القيادة الإدارية التمريضية في تحسين إدارة فرق العمل التي بينت أن دور فريق العمل في تنمية الابداع الإداري للموظفين كان بدرجة متوسطة كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سيدام (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية تتميز بشكل عام بدرجة عالية تأييد كبيرة نحو فريق العمل وفعالية تطبيقه في العمل الإداري. واختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة السعودي (٢٠١٣) التي أظهرت مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى وإن مستوى أداء فرق العمل فيها مرتفع.

واختلفت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة حسن وآخرين (٢٠٢١) بان مهارات حسن التعامل بين اعضاء الفريق قد جاء اساسا من حسن تصرف قائد العمل مع الفريق بمشاركة الآراء و تمكينهم من اتخاذ القرارات المهمة واعطاءهم حرية التصرف ساهمت بدرجة كبيرة بزيادة الثقة كما و بينت النتائج بان مهارات تنسيق المهام جاءت مستمدة من القائد حيث يعتبر القدوة و النموذج الحسن لأعضاء الفريق لما يملكه من سمات واحترام للمواعيد و حسن التخطيط والتنظيم للعمل فهذا ساعد الفريق على امتلاك مهارات التنسيق و اعطاء الاولوية للمهام المهمة و المستعجلة.

أظهرت النتائج الحالية مستوى ممارسة رؤساء الشعب التمريضية لمهارة اتخاذ القرار كان متوسطاً يدل ذلك على وجود توجه تشاركي مقبول، لكنه غير مؤطر بمنهجية تنظيمية واضحة بالإضافة أن رؤساء الشعب التمريضية ليس من صلاحياتهم اتخاذ معظم القرارات ومنها الخاصة بالشؤون التمريضية حيث لا بد من الرجوع إلى الإدارة العليا. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحراشة وآخرين (٢٠٠٦) التي أظهرت إن درجة ممارسة مهارة اتخاذ القرار لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

كما و أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة رؤساء الشعب التمريضية لمهارة الاتصال كانت متوسطة وقد يعزى ذلك إلى الدعم المحدود من قبل الإدارة لتوفير وسائل اتصال الحديثة والمتنوعة والتي تساعد رؤساء الشعب التمريضية إلى الاختيار والمفاضلة بين الوسائل لاختيار انسبها وأفضلها في تحقيق الدقة والسرعة بالإضافة إلى اتباع بعض رؤساء الشعب التمريضية لخطوط الاتصال التقليدية لعدم معرفتهم بوسائل الاتصال التي توفرها التكنولوجيا الحديثة. وهذا ما يختلف مع دراسة وسيلة وآخرين (٢٠٢٣) حيث أظهرت أن مهارة الاتصال لا تؤثر على فعالية فريق العمل الجماعي .

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة رؤساء الشعب التمريضية لمهارة التحفيز كانت أقل المهارات ممارسةً وجاءت بدرجة متوسطة أي سجلت أدنى متوسط بين المهارات وسجل بند الحوافز المادية والمعنوية أدنى قيمة مما يشير إلى ضعف واضح في نظام التحفيز داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بضعف الموارد أو غياب الصلاحيات الإدارية. وكذلك عدم وجود قوانين تتيح لرؤساء الشعب التمريضية الحرية في منح الحوافز المادية بغرض رفع كفاءة الأداء ويرجع ذلك إلى عدم وجود ميزانية مخصصة لكل رئيس قسم خاصة بتقديم الحوافز. اتفقت النتائج الحالية مع دراسة طيب وآخرين (٢٠١٦) حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة التحفيز وخاصة فيما يخص الحوافز المادية درجة متوسطة. بينما اختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج عيسى (٢٠٠٧) حيث أكدت أهمية دور التحفيز لتحريك سلوك المرؤوسين داخل فريق العمل.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة رؤساء الشعب التمريضية لمهارة إدارة الصراع كانت بأغلب بنودها بدرجة متوسطة ويظهر أن الإدارة تعتمد على اللوائح أكثر من اعتمادها على مهارات تفاوض متقدمة كما قد يعزى الأمر إلى أن طبيعة المؤسسة الاستشفائية كالتعامل مع المرضى على اختلاف مشكلاتهم الصحية بين الدرجة متوسطة والخطورة والبسيطة وكذلك إدراك رؤساء الشعب التمريضية أن تجاهل لبعض الصراعات يسبب تلافي الأضرار الناتجة عنه على أن يزول هذا الصراع من تلقاء نفسه بعد فترة معينة. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو عمر (٢٠٢١) حيث أظهرت أيضا درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة. وتتفق كذلك مع دراسة كاظم (٢٠١٧) الذي

بينت تأثير استخدام استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء التمريض كانت متوسطة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة طيب (٢٠١٦) التي أظهرت إن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة إدارة الصراع كانت بدرجة كبيرة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

- ١- مستوى مهارات إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية من وجهة نظرهم مستوى متوسط في المهارات الأربعة (اتخاذ القرارات، التواصل، التحفيز، إدارة الصراع).
- ٢- مستوى مهارة اتخاذ القرارات لدى رؤساء الشعب التمريضية سجل أعلى متوسط بين المهارات.
- ٣- مستوى مهارة التحفيز لدى رؤساء الشعب التمريضية سجل أدنى متوسط بين المهارات.

#### التوصيات:

- ١- تشجيع روح العمل التعاوني بين القيادات الإدارية في المستشفيات من جهة وبين فرق العمل للمساهمة في خلق شعور إيجابي لدى الفرق بالانتماء والولاء للمستشفيات.
- ٢- إعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الشعب التمريضية بحيث تأخذ صفة الاستمرارية للمحافظة على درجة الممارسة الكبيرة لمهارات قيادة فريق العمل ومواكبة التطورات الحديثة والمعاصرة.
- ٣- إعداد ورش عمل لتنمية مهارات رؤساء الشعب التمريضية في تحفيز المرؤوسين.
- ٤- تدريب رؤساء الشعب التمريضية على وضع آلية واضحة ومعلنة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك بهدف تحقيق الدافعية للمرؤوسين للعمل والشعور بالانتماء للفريق والتنافسية الشريفة.
- ٥- تدريب رؤساء الشعب التمريضية على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل المهام وسهولة التواصل مع جميع أعضاء فريق العمل.
- ٤- ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية وورشات عمل تهدف إلى زيادة الوعي عند رؤساء الشعب التمريضية بإدارة الصراع وأساليب إدارة الصراع.
- ٥- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول إدارة الفرق التمريضية وأهميتها للكادر التمريضي والمستشفى.

### المراجع

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. ٢٠١٤، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين. غزة، جامعة الأقصى.
- أبو عمر، الرمحي. ٢٠٢١، درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظمة القدس من وجهة نظر المعلمات الإدارية التعليمية والسلوك المنظمي. دراسات العلوم التربوية، المجلد الثامن والأربعون العدد الثاني.
- اشرفه، نزار. الخليل عبد الحميد. ٢٠٢١. إدارة فرق العمل. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص ٣٨-٣٩.
- بالنور، يوسف؛ بشيرة، سوشاني محمد؛ بلعيد، فريحة. ٢٠٢٤، دور القيادة الإدارية في تحسين إدارة

- فرق العمل. دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
- بن علي، الزهرة. ٢٠١٨، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. مجلة الحقوق العلوم الإنسانية. العدد الاقتصادي المجلد الخامس والثلاثون العدد الثاني.
- حاي، إيمان. ٢٠٠٨، بناء فرق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرارات، الأردن.
- الحراشة، محمد أحمد؛ البشاشة، سامر عبد المجيد. ٢٠٠٦، اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرار. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد الثاني والعشرون العدد الثاني.
- حسن، زينب عامر؛ رحيمة، سلمى حنتية. ٢٠٢١، فاعلية فرق العمل. مجلة الجامعة العراقية. المجلد الثالث العدد واحد وخمسون.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. ٢٠١٣، مهارات بناء وتحفيز فريق العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الزامل، مها عثمان. ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة، مجلد الثامن والعشرون العدد السادس.
- الزهراء، حنيني؛ أبو محمد، خديجة. ٢٠٢١، اثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار. جامعة احمد درايه ادرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة.
- الزهراني، صالح ظافر. ٢٠١١، واقع استخدام أسلوب إدارة الفريق لمديرو المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية. السعودي، موسى أحمد. ٢٠١٣، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد التاسع العدد الأول.
- سيدام، إيمان أحمد. ٢٠٠٧، إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة تدريسية. رسالة ماجستير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- طيب، عزيز عبد الله؛ محيا، نوره؛ العتيبي، السليس. ٢٠١٦، مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب" دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الثاني.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. القحفة، عبد الكريم صالح حسين. ٢٠١٣، أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركة المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية: جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول.
- عبد الوهاب، محمد. ٢٠١٤، عشر مهارات قيادية هل توجد لديك أيها المدير. الرياض، دار قرطبة

- ٧- للنشر .
- ٨- عيسى، بعبط. ٢٠٠٧، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد: دراسة ميدانية أقسام التربية بالجنوب الجزائري. جامعة الجزائر.
- ٩- فائق، أحمد. ٢٠٠٢، دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تحسين جودة الخدمات التمريضية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير. جامعة بنها.
- ١٠- القطرنة، زياد حمد. ٢٠١٧، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- ١- كاظم، راشد. ٢٠١٧. تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع عشر العدد ٣.
- ٢- وسيلة، بوفادي؛ أسامة، سعيدات. ٢٠٢٣، أثر مهارات العمل الجماعي على فريق العمل: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

## المراجع باللغة الأجنبية

- 1- CLARK, C. C . 2008, *Group Leadership Skills for Nurses & Health Professionals*. Fifth Edition. EdD, ARNP, FAAN, Springer publication company 4th ed, New York.
- 2- BUTTERFIELD, J. 2010. *Illustrated Course Guides: Teamwork & Team Building - Soft Skills for course technology cengage learning, USA,P54.*
- 3- CADEL, L; SANDERCOCK, J; MARCINOW, M; GUILCHER, S ؛KULUSKI, K. (2022). *A qualitative study exploring hospital-based team dynamics in discharge planning for patients experiencing delayed care transitions in Ontario.* Canada. BMC Health Services Research, 22(1), 1472. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08807-4>

## الملاحق

جدول (٧): الفروق في متوسط مهارة إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية وفق بياناتهم الديموغرافية والمهنية.

P value	f/t	N=41			التصنيف	المتغير
		St.d	المتوسط	العدد		
*٠,٠١٩	3.72	0.411	3.31	٠	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	العمر
		0.372	3.55	٢٥	من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة	
		0.302	3.60	١٥	من ٤٠ سنة إلى ٥٠ سنة	
		0.287	3.48	١	أكثر من ٥٠ سنة	
0.416	0.82	0.351	3.60	٣	ذكر	الجنس
		0.396	3.42	٣٨	أنثى	
*٠,٠١١	4.15	0.352	3.30	٢٧	مدرسة التمريض	المؤهل العلمي
		0.321	3.42	٤	معهد	
		0.290	3.61	٩	الإجازة في التمريض	
		-	3.72	١	دراسات عليا (ماجستير)	

**٠,٠٠٣	5.48	0.332	3.21	١٠	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في المستشفى كرئيس/ة تلميذ
		0.303	3.39	٩	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		0.341	3.55	٧	من ١٠ سنوات الى ١٥ سنة	
		0.271	3.68	١٥	أكثر من ١٥ سنة	
٠,٠٦٢	٥,٢٣	٠,٢٢١	٣,٥٢	١٧	داخلية	الشعبة التي تعمل بها
		٠,٣٢٠	٣,٥٠	١٥	جراحة	
		٠,٣٢٦	٣,٤٩	٩	عناية مشددة وإسعاف	
٠,٠٧٠	٤,٩٩	٠,٣٥٤	٣,٥٥	٢	أقل من ٥	عدد الممرضين العاملين في الشعبة لديك
		٠,٢٣٥	٣,٤٦	٩	١٠-٥	
		٠,٢٢٢	٣,٥٣	١	١٥-١٠	
		٠,١٥٢	٣,٥٠	٢٩	أكثر من ١٥	

\*\* : ذو دلالة إحصائية مهمة جداً  $P < 0.01$  \* : ذو دلالة إحصائية جداً  $P < 0.05$

يوضح الجدول رقم (٧) الفروق في متوسط مهارة إدارة الفريق لدى رؤساء الشعب التمريضية وفق البيانات الديموغرافية والمهنية ويبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة وفق متغير العمر لصالح الفئة العمرية (٤٠-أقل من ٥٠ سنة) بمتوسط (٠,٣٠٢±٣,٦٠) وهو أعلى من باقي الفئات العمرية ( $p=0.019$ )، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في متوسط إدارة الفريق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا بمتوسط (٣,٧٢) وهو أعلى من باقي حملة المؤهلات الأخرى ( $p=0.011$ )، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية مهمة جداً في متوسط مهارة إدارة الفريق تعزى لصالح عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة بمتوسط (٠,٢٧١±٣,٦٨) وهو أعلى من باقي عدد سنوات الخبرة الأخرى ( $p=0.003$ ).