



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم : علوم تسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
بوعلي رحمة - سويلم نادية

بعنوان

دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة / قداش سمية.... (أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.
الأستاذ / طواهر عبد الجليل... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)....مشرفا.
الأستاذة/ تيشات سلوى ... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم تسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
بوعلي رحمة - سويلم نادية
بعنوان:

دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة / قداش سمية... (أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.
الأستاذ / طواهر عبد الجليل... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة)....مشرفا.
الأستاذة/ تيشات سلوى ... (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا

بعد إتمام هذا العمل لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة نجاحي وتتويجي إلى
من حملتني تسعا وأرضعتني حولين وسهرت على راحتي ليال طوال وأجهدت نفسها
لسعادتي

إليك أيتها العزيزة الغالية أمي.

إلى الذي أنار طريقي وأبهج دربي وكان مثلي الأعلى في الحياة إلى الذي حرم نفسه
وأعطاني ولم يدخر جهدا في سبيل أن أعيش في هذا النجاح إلى روحك
الطاهرة أبي العزيز رحمك الله.

وإلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى من تحمل أعينهم ذكريات طفولتي
إلى رياحين حياتي إخوتي.

وإلى من جمعني بها الأقدار عبر طيات الحياة وسنين الدراسة تاركة بصمات الحب
والوفاء في ذاكرتي.

إلى التي تحملت معي متاعب هذا الجهد وتقاسمت معها شقاءه رفيقتي ونصفي
الثاني في العمل حبيبتي نادية.

وإلى كل من ساعدني في هذا العمل من بعيد أو من قريب
إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

بو علي رحمة



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي ثمرة هذا العمل إلى أول حبيبين لقلبي هما والداي العزيزين
إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من
أحمل إسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها
بعد طول انتظار وستبقي كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد
وإلى الأبدي..والدي العزيز
إلى سر نجاحي وبحر عطائي.. إلى مصدر إلهامي وأفكاري.. إلى نبع إبداعي
ونبض فؤادي.. إلى نور عيني ومبتغ أمني.أمي الحبيبة
إلى من تحمل أعينهم ذكريات طفولتي إلى سندي في الحياة إلى الذين تشد بيهم
الآزار إخوتي حفظهم الله
وإلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى من اكتسبت بوجودها محبة لا
حدود لها حبيبتي رحمة
وإلى كل من نساه قلبي وسقط منه سهوا.

سويلم نادية



شكر وعرافان

قال الله تعالى:

فاذكروني أنذركم واشكروا لي ولا تكفرون
أتوجه بالشكر إلى المولى عز وجل الذي أنار دربي ومكنني بفضلته من
القيام بهذا العمل.

فالحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا إذ هدانا الله وعملا بقول
رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف طواهير عبد الجليل الذي
شرفني قبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لي من إرشادات
هادفة وتوجيهات قيمة فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذ.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة نتوجه بتحية

احترام وتقدير للأستاذ

كما أتقدم بشكري الجزيل الى

نشكر جزيل الشكر من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم الوالدين

الكريمين حفظهم الله ورعاهم

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على فرق العمل ودورها في تحسين أداء العاملين بحيث تمت دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة . و دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة . حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع . كما تم الاعتماد في دراسة الحالة على اداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات لعينة مكونة من 60 موظفا. وتمت المعالجة الاحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22. وقد تم التوصل الى أن فرق العمل تعد اسلوبا إداريا واعدا لإدارة أداء العاملين في المؤسسة العمومية . كما انها تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق متطلبات وظيفية . بالإضافة الى وجود مستويات متوسطة لأبعاد فرق العمل لدى العاملين نظرا لإهتمام المؤسسة محل الدراسة بهذه الاخوة ومستويات مرتفعة في تحسين اداء العاملين .العلاقة الإرتباطية بين فرق العمل كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع . كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية

فرق العمل . عمل جماعي . أداء بشري . أداء المهمة . أداء سياقي . سلوك العمل المضاد

Résumé

Cette étude visait à identifier précisément les équipes de travail et leur rôle dans l'amélioration de la performance des travailleurs, comme le cas de l'hôpital Mohamed Boudiaf de Bouglaka a été étudié et l'étude de la relation entre les variables d'étude. Où la méthode analytique descriptive a été utilisée pour étudier le sujet. L'étude de cas s'est appuyée sur l'outil de questionnaire pour collecter des informations et des données pour un échantillon de 60 employés. Son traitement statistique a été effectué via SPSS version 22. Il a été conclu que les équipes de travail sont une méthode administrative prometteuse pour gérer la performance des employés dans l'établissement public Il contribue également à l'Amélioration de la performance des salariés par la réalisation des exigences du poste. En plus de la présence de niveaux moyens des dimensions des équipes de travail des travailleurs en raison de l'intérêt de l'institution à l'étude pour ce dernier et des niveaux élevés d'amélioration de la performance des travailleurs. Relation de corrélation entre les équipes de travail en tant que variable indépendante et l'amélioration de la performance des travailleurs en tant que variable dépendante. Les résultats de l'étude ont également montré qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives pour les variables personnelles parmi les travailleurs de l'établissement à l'étude.

les mots clés équipes de travail. travail de groupe . performances humaines. réalisation de la tâche. performances contextuelles. comportement contraire.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء	III
شكر وعرافان	V
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	XI
الملاحق	XIII
توطئة:	أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

تمهيد:	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لفرق العمل وأداء العاملين	3
المطلب الأول: ماهية فرق العمل	3
المطلب الثاني: ماهية اداء العاملين	21
المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لفرق العمل واداء العاملين	27
المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية	28
المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الفرنسية	35
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	36
خلاصة الفصل:	39

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد

بوضياف

تمهيد:	42
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	43
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	43
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	47

قائمة المحتويات

50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
50	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث
64	المطلب الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع:
66	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل:
71	الخاتمة:
73	المصادر والمراجع
86	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
الفصل الأول		
05	الفرق بين فرق وجماعات العمل	(1-1)
36	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(2-1)
37	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
الفصل الثاني		
46	تعداد العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف	(1-2)
46	متغيرات الدراسة	(2-2)
49	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والصدق الذاتي	(3-2)
50	توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(4-2)
51	توزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	(5-2)
53	توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	(6-2)
54	توزع أفراد العينة حسب خاصية السن	(7-2)
55	توزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	(8-2)
56	يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (آلية فريق العمل، أداء العاملين)	(9-2)
56	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	(10-2)
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس آلية فريق العمل	(11-2)
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس أداء العاملين	(12-2)
59	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(13-2)
60	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير آلية فريق العمل على أداء العاملين	(14-2)
61	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a	(15-2)
63	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات ^a Coefficients	(16-2)
64	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين حسب الخصائص الشخصية	(17-2)

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	أ
14	العوامل المؤثرة على فاعلية فرق العمل	(1-1)
15	عوامل نجاح وفعالية فرق العمل	(2-1)
19	مراحل بناء فرق العمل	(3-1)
27	خطوات تحسين أداء العاملين	(4-1)
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	(1- 2)
51	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	(2- 2)
52	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	(3 -2)
53	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة	(4-2)
54	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	(5-2)
55	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	(6 -2)
62	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	(7-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
78	الأساتذة المحكمين	1
79	الاستبيان	2
82	مخرجات SPSS	3

مقدمة

توطئة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم خلال عصرنا هذا في مجال منظمات الاعمال وظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير وتماشيا مع هذه المتغيرات اصبح الزاما على المنظمات مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم من خلال تبني مجموعة من الاساليب الحديثة في التسيير انطلاقا من الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والاداء الجماعي، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها ان توفر لها كل مايساعدها في العمل وتحقيق الاهداف.

ففي كل المنظمات الحديثة سواء كانت عامة او خاصة تزايد اهتمامها بفكرة فرق العمل حيث احتلت هذه الاخيرة دورا متناسبا في حياة المنظمات المعاصرة كما ان تشكيل فرق عمل متماسكة يؤدي الى استغلال اقصى طاقة متاحة لدى العاملين وبتخفيض التكاليف والمستويات الهرمية وزيادة الارباح وكذا تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العمل الفرقي كوسيلة لتحسين اداء العاملين وتجسيد مفهوم العلاقات الانسانية داخل المنظمة فهي تطوير لعملية التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والادارة من جهة اخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم مما ينعكس ايجابيا على ادائهم.

ب - الإشكالية:

بغية الالمام بجميع عناصر الموضوع والخوض فيه بصفة مفصلة نطرح الإشكالية التالية:

مامدى مساهمة فرق العمل في تحسين أداء العاملين بمستشفى محمد بوضياف ورقلة؟

ويقودنا هذا التساؤل الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهو واقع مستويات فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو واقع مستويات أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يوجد دور لأبعاد فرق العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول أبعاد فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة)؟

ت - الفرضيات:

واللجابة على الاسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية.

1. هناك مستويات متوسطة لأبعاد فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
2. هنا مستويات مرتفعة لأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؛
3. توجد علاقة طردية متوسطة بين أبعاد فرق العمل وأبعاد اداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة).

ث - مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبرران لإختيار الموضوع:

مبررات شخصية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع يتمحور حول فرق العمل.

مبررات موضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص المدروس.حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية ؛
- تزايد الإهتمام بموضوع فرق العمل نظرا لدوره في نجاح المؤسسات العمومية الخدماتية وتحسين آدائها ؛
- المشاكل التي تواجهها بعض المؤسسات.

ج - اهداف الدراسة:

- معرفة ما إذا كان هناك دور لفرق العمل في تحسين أداء العاملين ؛
- تحديد كيفية مساهمة فرق العمل في تحسين أداء العاملين ؛
- إبراز أهمية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ؛
- تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في تحسين أداء العاملين.

ح - أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية فرق العمل في اداء المهام والوظائف وزيادة الفعالية والانتاجية في العمل لما تتركه من آثار ايجابية على تحسين أداء العاملين من هنا جاءت اهمية البحث لبيان مدى اهتمام المؤسسة بفرق العمل ومدى استفادة العاملين في تحسين مستوى ادائهم

خ - حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود المكانية والزمانية كالآتي:

الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة.

الحدود البشرية: تم إختيار عينة قصدية تقتصر فقط على العاملين الذين يشكلون فريق عمل بمقر المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة والبالغ عددها 60.

الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022

الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة على متغير فرق العمل ودوره في تحسين أداء العاملين

د - منهج البحث والادوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف وعلى هذا الاساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في المبحث الأول والثاني من الفصل الأول والذي يعتمد على دراسة الواقع وتحليله. وكذا تم الإعتماد على المنهج الوصفي في المبحث الثالث لنفس الفصل نظرا لتناوله الدراسات السابقة

اما بالنسبة للفصل الثاني للدراسة فقد إعتدنا منهج دراسة الحالة واستخدمنا فيها أدوات البحث والمتمثلة في الاستبيان.

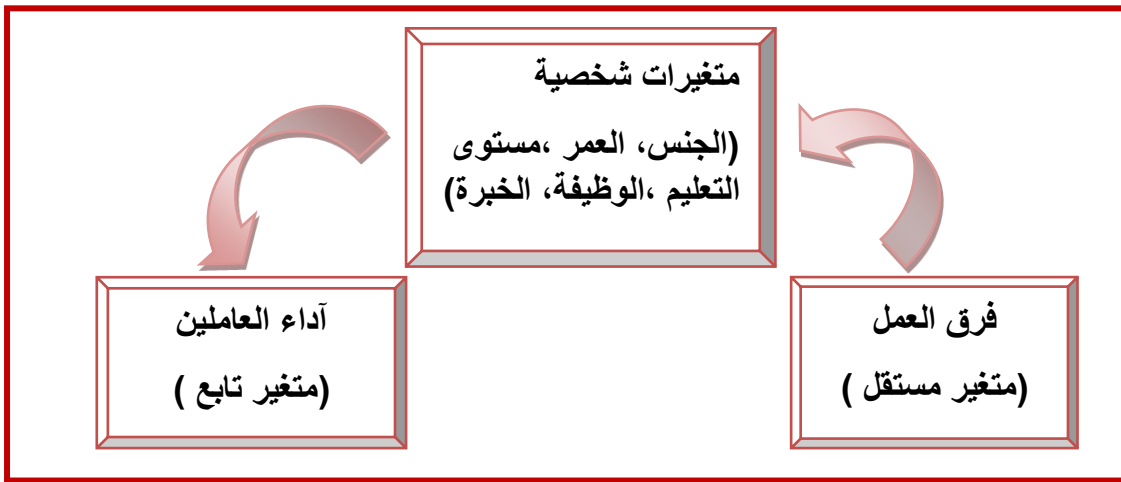
ذ - مرجعية البحث

تم استخدام مراجع مختلفة مع التركيز على حداثتها منها الكتب والمجلات والمقالات العلمية ومواقع الانترنت والرسائل الجامعية.

ر - صعوبات الدراسة

- قلة الكتب المتخصصة في فرق العمل وأداء العاملين؛
- صعوبة اسقاط هذا الموضوع في كل الإدارات والمؤسسات العمومية؛
- طول فترة الرد على تحكيم الاستبانة من طرف الأساتذة؛
- طول فترة استرجاع الاستبانات الموزعة في الوقت المحدد .

ه - نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

س - هيكل الدراسة

من اجل معالجة الإشكالية وإختبار الفرضيات عملنا على تقسيم البحث وفقا لمنهجية IMRAD الى فصلين. فصل نظري وفصل تطبيقي بالإضافة الى مقدمة وخاتمة أما الفصل الاول فقد قدم بعنوان "الأدبيات النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين" وجاء تقسيمه على شكل مبحثين. يعالج المبحث الاول الإطار النظري لفرق العمل وأداء العاملين. فيما تضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد قمنا بتخصيصه " للدراسة الميدانية لمعرفة دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية ورقلة "وقسم بدوره الى مبحثين المبحث الاول للطريقة والادوات المستخدمة أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لفرق
العمل وأداء العاملين

تمهيد:

تعتبر فرق العمل من أهم وأحدث الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وفعالية المجتمعات ونجاحها إذ ان انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلبالأفضل وهو أمر مهم جدا خاصة للإدارة وذلك لان سلوك الإفراد يتأثر بسلوك وأفراد فريق العمل الذي ينتمي إليه اعضاء المجموعة الديناميكية وسنتعرض من خلال بحثنا هذا إلى معرفة فرق العمل من خلال معالجة محتوى المضمون من خلال مبحثين أساسيين هما:

1- المبحث الأول: سنعرض الأدبيات النظرية لكل من فرق العمل وأداء العاملين.

2- المبحث الثاني: سنتطرق إلى الأدبيات التطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة ألا وهما فرق العمل وتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لفرق العمل وأداء العاملين

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية لفرق العمل وأداء العاملين، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث سنطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية فرق العمل، وفي المطلب الثاني سوف نتحدث عن ماهية أداء العاملين.

تعمل فرق العمل على تحسين مستوى أداء العاملين وعملهم وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية فرق العمل وتحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

سنطرق من خلال هذا المطلب لأهم تعاريف فرق العمل بالاضافة الى اهميتها وأهم اهدافها

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل، جماعات العمل، أهميتها وأهدافها

أولاً - مفهوم فرق العمل

1 - وهو وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل او هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.¹

2- وفي تعريف آخر: هو ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محددة وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.²

3- يرى بيير: بان فريق العمل هو منظمة وذلك من خلال رؤيته إلى ان فريق العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مشتركا حيث ان جمع الفرق تكون انظمه مفتوحة تؤثر وتتأثر بينهما وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجتها

¹ محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجماعية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 1999، ص10.

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص342

من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات.

4- ويرى شاول: ان فريق العمل ليس تعيين فقط وإنما إنتاجية وتعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهي الأساس الأوحد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل.¹

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان فرق العمل أنها " وحدة تتكون من مجموع من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم وهي نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى".

- تعريف جماعات العمل:

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.²

تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم ، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها، وتكون تصرفات مجموعات

¹ بن صباغ صليحة، محاضرات ادارة فرق العمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2- ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016-

2017، ص 10

² شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية

الوادي، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 84

العمل بالمنظمة سببا رئيسيا في نجاح أو فشل أغلبية منظمات الأعمال، وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية، وتعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين.

. خصائص جماعة العمل:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين ؛
- ضرورة وجود تفاعل واتصال بين أعضاء الجماعة؛
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل ؛
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجتمع الأعضاء حولها ؛
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة؛
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء .

الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل الرسمية	فرق العمل
القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها	القائد هو مسهل العمل للفريق
الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة	الأهداف تتحدد من قبل أعضاء الفريق
القائد هو الذي يقوم بالإشراف	الفريق يخطط لشكل العمل
القرارات تأخذ بناء على رأي قائد الفريق	القرارات تأخذ بناء على رأي الفريق ككل
هناك تنافس بين العمال ضد بعضهم البعض	أعضاء الفريق يعملون بشكل موحد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق

العمل، ويمكن ذكر أهمها: ¹

1. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة؛
2. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛
3. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة؛
4. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة؛
5. عدم وضوح المهام والعلاقات؛
6. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
7. ضعف الولاء والإلتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
8. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع؛
9. المعارضة للتغيير في اجراءات العمل أو ادخال التقنيات الجديدة؛
10. زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

ثانيا - أهمية فرق العمل:

تبرز أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير

منظمة وفق مايلي: ²

- 1- تعزيز النجاح والإبداع؛
- 2- تطوير عملية اتخاذ القرار؛
- 3- تحسين جودة الخدمة والمنتج؛

¹ - علياء عبد الله العميري، بناء وإدارة فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، ص 43.

² - بن صباغ صليحة، مرجع سابق، ص 11 - 12.

4- الاستجابة لتحديات التغيير؛

5- تطوير مؤكّد للوسائل والإجراءات والطرق.

ثالثا - أهداف فرق العمل: تتمثل أهداف بناء فرق العمل فيما يلي؛

1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء؛

2- تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم؛

3- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛

4- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛

5- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛

6- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص، أنواع فرق العمل والعوامل المؤثرة على فعاليتها.

أولا - خصائص فريق العمل الفعال:

لفريق العمل الفعال خصائص نذكرها فيما يلي:¹

- وضوح الأهداف: يمتلك أعضاء فريق العمل الفعال رؤية واضحة لأهداف الفريق المراد تحقيقها، وهذا يعني أن كل أعضاء الفريق يسيرون بنفس الإتجاه مما يقلل من المال والوقت والجهد المبذول لإنجاز المهمات المطلوبة، وتكون الأهداف والأدوار الفردية واضحة ولها صلة وثيقة بالهدف الرئيس لفريق العمل إضافة إلى وضوح استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف بحيث يعمل الفريق على تطوير أدوات لتحقيق غاياته وأهدافه.

¹ منير الحمزة، فرق العمل ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجزائر، مجلد 1/ العدد 2، 2014، ص 21.20.19

- تعريف الأدوار: يمتلك أعضاء فريق العمل الفعال فكرة واضحة عن الأدوار المطلوبة منهم وعادة ما يتم توزيع الأدوار بينهم بشكل عادل ويدرك كل عضو في هذا الفريق ويفهم بشكل جيد الرؤية الخاصة للفريق أن تكون واقعا ملموسا للأعضاء
- اتصال مفتوح: من أهم سمات فريق العمل الفعال افتاح قنوات الاتصال بين أعضائه من جانب وبين أعضائه وأعضاء الفرق الأخرى من جانب آخر قائمة على الإحترام المتبادل بينهم مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة الثقة بين الأعضاء وبناء علاقات شخصية بشكل سليم وصحي ويستطيع أعضاء الفريق أن يصلوا إلى مواطن القوة والضعف لديهم من خلال التغذية الراجعة الأمنية والصريحة التي تجري بينهم.
- إتخاذ القرارات: إن القدرة على إتخاذ القرارات الفعالة متطلب أساسي ومهم لتقديم فريق العمل وعادة ما يدرك أعضاء فريق العمل الفعال عدة طرق لإتخاذ القرارات ومتى وكيف يمكن استخدامها، مما يعزز فرص اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.
- المرونة: يقوم أعضاء الفريق بمختلف المهام والوظائف المطلوبة لاستمرار العمل كما أنهم يشتركون معا بالإحساس بالمسؤولية تجاه تطوير الفريق وبالمسؤولية في ممارسة القيادة.
- ويكون الفريق سلسا ومنفتحا على كافة المشاعر والآراء المختلفة ويؤدي عمله بإحساس من الإلتزام وبدرجة من المرح والقبول أيضا.
- المشاركة المتوازنة: إن المشاركة في نقاشات فريق العمل عملية جوهرية وطبيعية بنفس الوقت، فمن دون المشاركة نحن لا نملك فريق عمل وإنما نملك مجموعة أجسام فقط ومن خلال هذه المشاركة لن تمر أي فكرة دون بحث وتقييم من قبل أعضاء الفريق.
- القدرات المتنوعة: من سمات فريق العمل الفعال التنوع في قدرات أعضائه ومعارفهم وآرائهم وخبراتهم، والفريق الفعال هو القادر على إعادة تنظيم قدرات كل عضو من أعضائه وخلق توليفة منها تساعد في زيادة مستوى أداء الفريق بالكامل.

إدارة الخلاف: يركز أعضاء فريق العمل الفعال على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص ويناقشون وجهات النظر المتعددة بطريقة راقية بحيث يشعر الجميع بالإعتماد المتبادل على مكاسب حقيقية للفرد.

- المناخ الإيجابي من سمات فريق العمل الفعال عمل أعضائه على توفير مناخ ايجابي لعمل مبني على الثقة والإنفتاح بينهم، فهم يتحملون المخاطر ويستمتعون بالعمل معا ويتعاونون من أجل ان يكونوا مبدعين

- العلاقات التعاونية: يشعر أعضاء فريق العمل الفعال بالإنتماء للفريق ورغبة في صنع المنجزات حيث يدركون حاجة كل عضو منهم لمعارف وخبرات ومهارات الآخر، لذلك فهم يتعلمون باستمرار المهارات الإجتماعية التعاونية ويعتبرونها أساسا لنجاح عمل الفريق في مهماته المختلفة

- المشاركة بالقيادة: من خلال الملاحظة العادية لفريق العمل الفعال يصعب التمييز بين القادة فالقيادة تنتقل بين الأعضاء في أوقات مختلفة (من سمات فريق العمل الفعال احترام أعضائه في تنفيذ الأدوار المطلوبة منهم)

ثانيا - أنواع فرق العمل:

هناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المنظمات في أداء عملها والآتي ابرز أنواع هذه الفرق¹

1- فريق الإدارة (فريق الدارة العليا):

تتكون فرق الإدارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الأخرى ويتراوح عدد اعضاء هذا الفريق (من 3 إلى 10)

¹ إحسان داهش جلاب، مرجع سابق، ص 345-346-347

اعضاء يسهمون في قيادة المنظمة استراتيجيا ومن الأسباب التي تدعو المنظمات لبناء فريق الإدارة العليا الآتي:

- تعقد مهام الإدارة العليا مما يتطلب العمل بصحبة الأفراد من ذوي الخبرة والاختصاصات المتنوعة في المنظمة.
 - امتلاك مديري الإدارة الوسطى خبرة واسعة بخصوص مكونات العمل وإجراءاته الكثير من المديرين الرئيسيين التنفيذيين.
 - اتصاف الحلول المقدمة من قبل الفريق بالابتكار مقارنة مع الحلول المقدمة من قبل فرد واحد لان حلول الفريق تستند إلى مهارات متنوعة وخبرات مختلفة ومعلومات شاملة.
 - حرص الإدارة التي تمتلك ممثلا لها في عضوية فريق الادارة العليا على تطبيق قرارات هذا الفريق.
 - اكتساب المديرين الآخرين في المنظمة خبرات وتجارب تطويرية ذات فائدة مستقبلية.
- 2- فرق العمل الافتراضية (المنتشرة):**

وهي مجاميع منتشرة جغرافيا او تنظيميا من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض الكترونيا أو من خلال تكنولوجيا المعلومات وذلك بقصد انجاز مهمة تنظيمية محددة تكون هذه الفرق مؤقتة تزول مع زوال المهام الموكلة لها كما قد تكون دائمة نسبيا وهناك فوائد الفرق الافتراضية نذكر منها:

- يستطيع اعضاء الفريق الافتراض العمل في اي مكان وفي اي وقت.
- اختيار الاعضاء على أساس قدراتهم وليس على أساس المكان تواجدهم في العمل الواحد.
- إمكانية مشاركة الأفراد المعاقين ماديا او ممن لا يستطيعون السفر.
- تحاشي نفقات السفر والإقامة لأعضاء الفريق

3- فرق حلقات الجودة:

وهي مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة أسبوعياً للتباحث في المشكلات ذات صلة بالعمل مثل الرقابة على الجودة - تخفيض الكلف - تخطيط الإنتاج أو تصميم المنتج.

4- فرق العمل المدارة ذاتياً:

تختلف هذه الفرق عن سابقتها بأن دورها لا ينعصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسب من أجل التطوير وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.¹

5- فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر:

تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية ولكن من دوائر وظيفية تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة وقد تكون هذه المهام دائمة أو لانجاز مهام مؤقتة معينة حيث يتسنى هذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة ولعل تشكيل لجان أكاديمية في الجامعات من دوائر أكاديمية وإدارية مختلفة للبحث في افتتاح برامج دراسات عليا كأحد الأمثلة على هذا النمط من فرق العمل.

وقد صنّفها سيد مصطفى وفق الأسس التالية:²

1/ بحسب الغرض:

فرق المهام وهي فرق عمل مؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على المشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الوظيفية وعندما تنتهي مهمة الفريق ينحل الفريق ويعود أعضائه إلى مواقع عملهم الأصلية

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن 2009، ص161.

² بلال زباني، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ص47-48.

وبشكل عام يمكن حصر مهامه في تطوير المنتج مع حل المشكلات وإعادة هندسة العمليات او تحسين فعاليتها.

2/ بحسب العضوية:

أ- عضوية وظيفية: يكون الأعضاء والمدير في إدارة واحدة تختص بأحد وظائف المنظمة حيث يتكون الفريق من المدير والمرؤوسين ويقدم المرؤوسين تقاريرهم للمدير.

ب- عضوية متعددة الوظائف او التخصصات: حيث يكون اعضاء الفريق من مستوى تنظيمي واحد او تماثل ومن إدارات مختلفة بالمنظمة ويضم الفريق عاملين ذوي معارف ومهارات متعددة تساهم في حل المشكلات أو تحسين أساليب العمل يساعد هذا النوع من فرق العمل على دمج جهود العاملين في تخصصات مختلفة بالمنظمة لتنفيذ مهام متنوعة لازمة لاستكمال مشروعات كبرى.

3/ حسب المدة:

أ- فرق عمل دائمة: طالما بقيت في المنظمة.

ب- فرق عمل مؤقتة: حتى تنتهي المهمة.

وتنقسم كذلك إلى فرق عمل رسمية وفرق عمل غير رسمية¹

1/ الفرق الرسمية: تعتبر الفرق الرسمية بشكل عام من أكثر الفرق ظهوراً، وبالرغم من أن هذا النوع من الفرق يحمل معه آمالاً واعدة بتحقيق فوائد للشركة أو التنظيم، فإنه لا يمكن أن يعمل بطاقته القصوى إلا إذا كان بعيداً عن تدخلات الإدارة

هناك ثلاث أنواع من فرق العمل الرسمية:

¹ منير الحمزة ، مرجع سابق، ص 21,22

- فرق الأوامر: تتألف هذه الفرق من المدراء والمشرفين وموظفيهم، كذلك تعتبر فرق المبيعات وفرق الإدارة وفرق التنفيذ أمثلة عن فرق الأوامر

- اللجان: لجان الموظفين هم موظفون تعين تجميعهم للعمل على حل مشكلة حاضرة أو طويلة المدى تواجهها الشركة، أو لتحقيق هدف تنظيمي محدد، وقد تبقى اللجنة مشكلة لعدة سنوات رسميا مع تغيير أعضائها لأن الموظفين يتجددون باستمرار أمثلة ذلك: لجان الأمان، لجان الاستثمار، لجان التأديب...الخ.

- القوى العاملة: هي فرق تتكون من موظفين يتم انتقائهم للعمل ضمن مجموعة العمل على حل مشاكل تنظيمية على وجه السرعة أو الاستجابة إلى فرص السوق. تكون أهداف فرق العمل هذه عادة محددة جدا وغالبا ما تطالب بموعد محدد لإنهاء الإنجاز.

2/ الفرق غير الرسمية: هي أكثر أشكال فرق العمل شيوعا على الإطلاق. طبيعة هذه الفرق تقتضي أن لا تخضع للحدود الإدارية التنظيمية، إلا أنها غالبا ما تتمتع بقوة تتجاوز سلطتها الظاهر

ثالثا - العوامل المؤثرة على فاعلية فريق العمل

لكي يعمل فريق العمل بفاعلية يجب ان يتسم أعضائه بالمرونة والثقة في الآخرين وتقديم الدعم لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه حيث ان بناء الفريق سيساعد على عمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والأداء وقد حدد (ivancevich smattson.2002. ivancervic h.et.al.2008) أربعة عوامل مؤثرة في

فاعلية الفريق وهي¹

- التدريب: لا يكون الفريق فاعلا بقدر تعلق الأمر بالتدريب الا إذا كان اعضاء الفريق على علم ودراية بالكيفية التي يؤدي فيها هؤلاء الأفراد الوظائف الموكلة إليهم فضلا عن امتلاكهم

¹ احسان داهش جلاب ، مرجع سابق ، ص350-351.

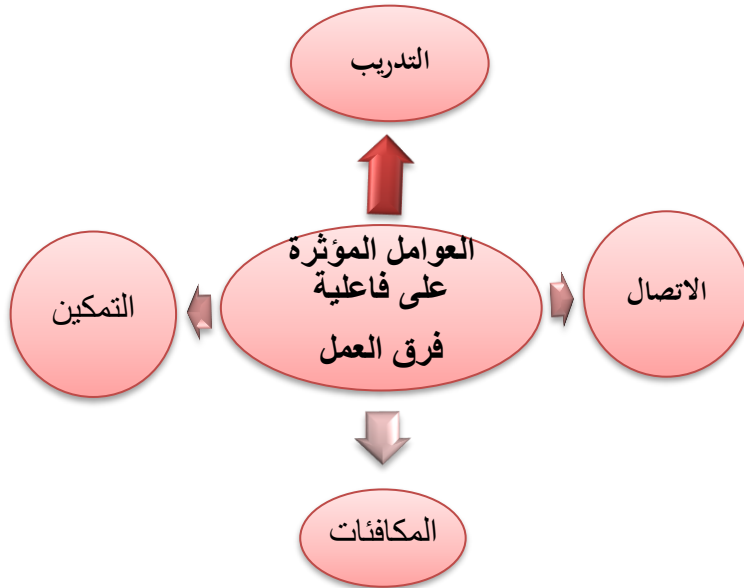
المهارات والقابليات التي يتطلبها أداء تلك الوظائف واعتمادا على المهارات التفاعلية او مهارات التفكير الابتكاري.

الاتصال: يحتاج اعضاء الفريق الى معلومات لكي يحققوا أهدافهم فالمعلومات تعد ضرورية و اساسية لكي يعمل الفريق بفاعلية وفي هذا الجانب على الادارة ان لا تحجب المعلومات عن اعضاء الفريق خوفا من فقدانها سلطة اتخاذ القرار.

- التمكين: فضلا عن ميسورية الحصول على المعلومات فان اعضاء الفريق يجب ان يمتلكوا السلطة اللازمة لاتخاذ القرار والتصرف بحرية واستقلالية تامة وعملية منح السلطة يجب ان تتناسب مع مستوى تدريب الفريق ومراحل تكوينية.

- المكافئات: نظام المكافئات هو نظام مصمم على اساس الفرد في اغلب المنظمات اي ان يكافئ الفرد على اساس عملية تقييم أدائه غير ان هذا الأمر لايعني عدم امكانية مكافئة الفريق اذ توجد العديد من خطط التحفيز والمكافئات الجماعية التي يمكن ان تستعين بها للمنظمات في هذا الجانب.

الشكل رقم (1- 1): العوامل المؤثرة على فاعلية فريق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

- كما حدد (johnon،2000،telleria et al،2002،goodwin)

ثلاثة عوامل اساسية تساهم الى حد كبير في نجاح وفعالية فرق العمل وهي:¹

1- نمط قيادة الفريق: وهو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد الفريق مع مرؤوسية ليؤثر

فيهم لينجزوا الاهداف المراد تحقيقها فنمط قيادة الفريق يقوم على آلية التأثير في الآخرين

وتوجيههم في الاتجاه المرغوب به من قبل المنظمة وتتعدد انماط القيادة في فرق العمل

فهناك النمط الدكتاتوري، ونمط الوسط ونمط القيادة التكاملية ونمط القيادة التعاونية.

2- تماسك الفريق: يعتبر عاملا أساسيا وحاسما في تحقيق فعالية ونجاح الفريق فهو مقدار

المشاعر الايجابية التي يكونها الاعضاء في فريق العمل اذ يؤدي ذلك الى مشاركة أكثر

في الانشطة الجماعية وتحقيق درجة أعلى من الانسجام وامكانية النجاح في تحقيق

الاهداف.

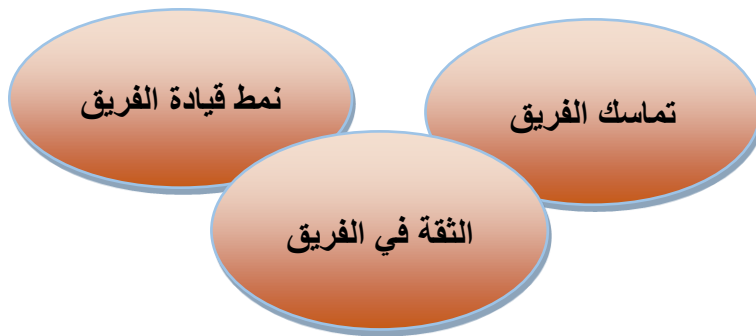
3- الثقة في الفريق: تعد من أهم العوامل التي يجب أن تكون بين اعضاء الفريق الواحد وهي

نتيجة الكثير من العمل والتواصل بين أعضاء الفريق الواحد فهي عملية تقوم على ادراك

المقدرة والتكامل والاخلاص والصدق والالتزام والايمان بالنوايا الحسنة والارتياح المتبادل من

اعضاء الفريق

الشكل رقم (1-2): عوامل نجاح وفعالية فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

¹ عمر محمد ذرة، دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية فرق العمل دراسة ميدانية في القطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11/ لعدد4، 2015، ص 822.

الفرع الثالث: متطلبات، مراحل ومعوقات بناء فرق العمل

أولاً: متطلبات بناء فرق العمل.

يتطلب تطوير أداء المنظمة أدائها من خلال استراتيجية بناء فرق العمل توفره مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في:¹

- وضوح الاهداف: اهداف واضحة ومحددة. تفهم وتقبل تام من الاعضاء لأدوارهم منذ انطلاق العمل كفريق؛
- المشاركة لجماعية في العمل واتخاذ القرارات: يسجع الاتصال الواعي بين كل الاعضاء على المناقشة الصريحة. والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات. وبالتالي الحد من التسليط والاستحواد على المناقشات؛
- توثيق القرارات: يجب ان توثق القرارات المتخذة ليتمكن جميع الاعضاء من تذكرها؛
- التقييم الايجابي: حتى يكون التقييم ايجابيا يجب ان يكون على المهمة ذاته لا على الفرد الذي قام بها. اي بعيدا عن ممارسة الرقابة الذاتية لغرض توفر مناخ عمل مريح وغير رسمي. وبعيدا عن التوتر والعداء والرسميات؛
- التعامل مع الفشل: فشل الفريق في تحقيق أهدافه او تأدية اي من المهام الموكلة اليه ممكنة. الا ان الخطورة في تجاوز هذا الفشل وابداء اللامبالاة نحوه؛
- تقاذي الحلول الفردية: اشترك كل اعضاء الفريق في ايجاد حلول للمشاكل ومساهماتهم في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة وابداء اللامبالاة لا بد منه؛
- التواصل الجيد: لضمان تبادل الافكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون اي حالات من سوء الفهم. سواء فيما يتمثل بمهمة الفريق او سبل تنفيذ هذه المهمة؛

¹ اسماء زنيطة - يوسف زدام، دور الفرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للامن الانساني، العدد 6، جويلية 2018، ص

- توفير الطمأنينة: التحضير للتعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون ووجود العلاقات الطيبة بين الافراد يجعل الجميع يتجهون نحو الاهداف وترك الانانية؛
- القيادة الموزعة: مدى توفر الرغبة لدى اعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول الى النتائج وتوزيع القيادة بين الاعضاء يؤدي الى نحو قيادة بين الافراد جميعا داخل الفريق؛
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لاراء الاخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق مع وضع خطة عمل يسير عليها الفريق من البداية واذا حصل تغيير يجب ان يصاحبه اهداف جديدة حسب الموقف؛
- الشعور بالانتماء في عمل الفريق: وهو شعور الفرد بالانتماء الى جماعة تقبله ويقبلها فيضرب بالطمأنينة والامن.

ثانيا: مراحل بناء فرق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل وتمثل في: ¹

1-مرحلة التكوين:

ويسود هذه المرحلة الارتباك لان الأفراد يكونون في مواقف جديدة غيرمألوفة لهم وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق والدخول في المناقشات غير المثمرة.

2-مرحلة الصراع (العاصفة):

في هذه المرحلة يظهر الصراع ويغلب على الافراد الشعور بالاختلافات في الآراء ووجهات النظر ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع وكذلك الدفاع عن وجهات النظر

¹ بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية انماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04 - العدد 01،

الشخصية ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور أعمال فرعية وعدم الاحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات.

3-مرحلة وضع المعايير:

يبدأ الأفراد بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باقي الفريق وتظهر علامات قبول الانضمام الى الفريق لتحقيق الاهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة لذلك فان سلوك الاعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبداً ببناء علاقات شخصية وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق

4-مرحلة الأداء:

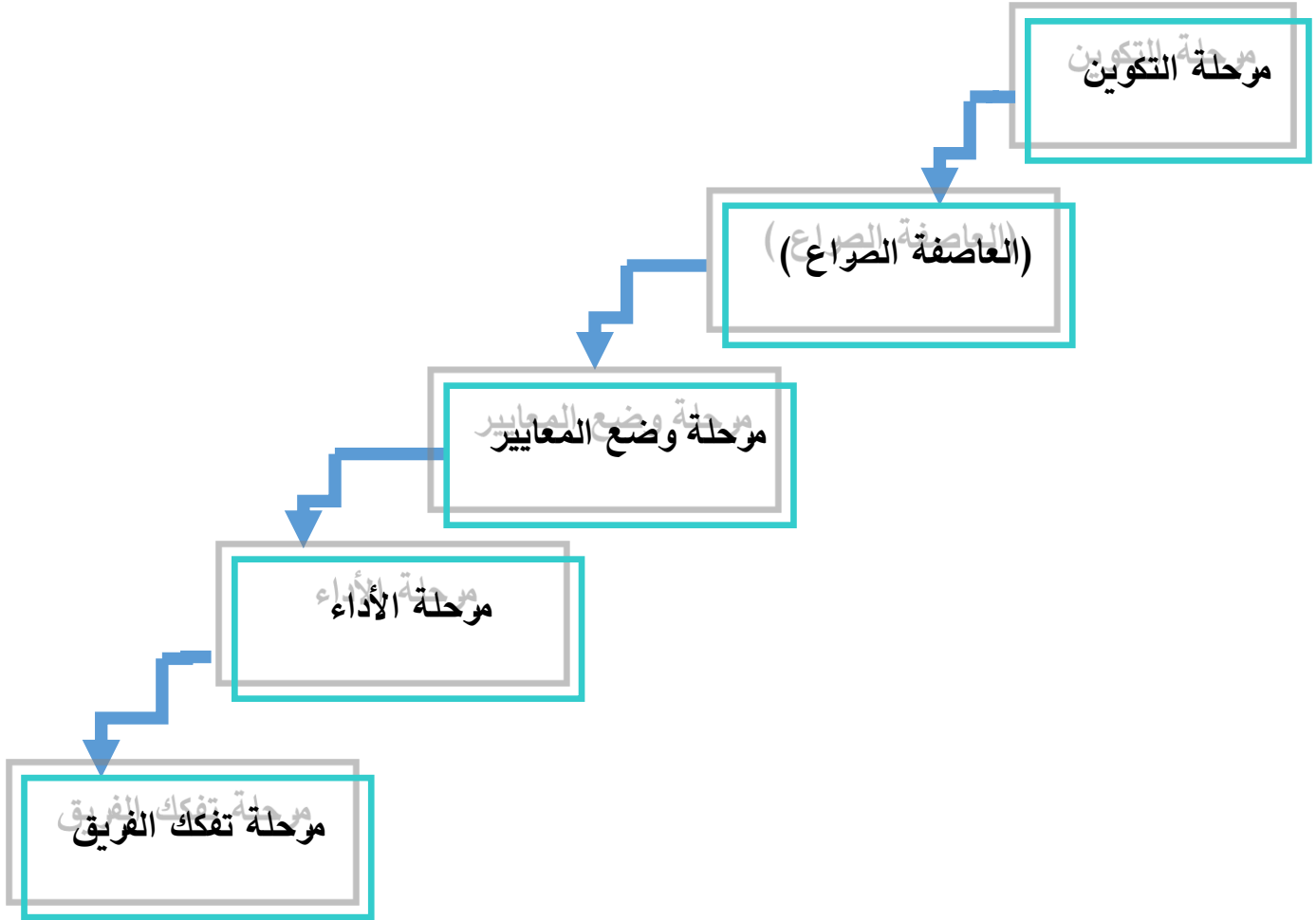
بعد تحديد الهيكل الإجتماعي للفريق يبدأ في تكريس جهوده وطاقاته لتحقيق المهام المطلوبة والالتزام الأفراد بقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.

5-مرحلة تفكك الفريق:

تتعلق هذه المرحلة بفرق العمل المؤقتة التي تقتصر على هدف معين ولفترة زمنية محددة التي تنتهي بانتهاء المهمة الموكلة اليها يتم تفكك الفريق ولانعني هنا التفكك المادي فقط بل والتفكك العاطفي والنفسي إذ أن البعض قد يكون مسرورا بانجاز المهمة بينما يكون البعض الآخر قريبا من الاحباط لاحساسه بقرب فقدان الصحبة التي تمت خلال فترة عمل الفريق.

أما الفرق التي تكون طبيعة أعمالها مستمرة فهي فرق دائمة نسبيا ويقتصر التغيير فيها مع دخول عضو جديد وانسحاب عضو او زيادة مهام او صلاحيات او غير ذلك.

الشكل رقم (1-3): مراحل بناء فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثالثاً: معيقات بناء فرق العمل

تعتبر بفلسفة فرق العمل توجه معايير للمنظمة التقليدية للقيادة والادارة لذا فهي تواجه ذهنية الاتصال العمودي بالدرجة الاولى. بالاضافة الى الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين والاستخدام الامثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق اهداف المنظمة. وتتمثل هذه المعوقات في: ¹

¹ اسماء زنيطة - يوسف زدام، مرجع سابق ، ص 52 . 53

1- المعوقات الفردية

- ضعف القيادة الداخلية والخارجية: يلعب قائد الفريق واتجاهاته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق بطريقة فعالة حيث يلجا بعض القادة الى العمل الفردي بمجرد التعرض الى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة في انجاز العمل؛
- عدم تلقي الاعضاء القدر الكافي في التدريب: وهذا من اجل اتاحة الفرص لتعزيز مهارات الفريق والاعضاء وتطوير انفسهم عن طريق التدريب؛
- عدم فهم مراحل تطور الفريق: النجاح المثالي هو ان يفهم الفريق مراحل تطوره وبقدر ما يكون هناك فهم ما يصبح من السهل بناء فريق عمل فعال؛
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الاعضاء ان اي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي الى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط فريقه كما ان اي نقص في العدد يقلل من الكفاءة والفعالية وذلك لقلة الافكار والرؤى المختلفة المطلوبة .

2- المعوقات التنظيمية

- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها الثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي. ويكوت الحديث عن فرق العمل حديث سطحي بعيد عن الالمام بفوائد المفهوم او وجود الدافع للعمل به؛
- التركيز على انجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها دون النظر الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الانسانية للفرد؛
- ضعف التضعف التركيز الاستراتيجي: من المعروف ان التفكير الاستراتيجي لفرق العمل يؤدي الى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والاسباب الرئيسية لها؛

- الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عديد من المراتب مختلفة المستويات وينظر الى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم؛
- نظام الحوافز والمكافئات: يؤدي هذا الى توجه الجهود الفردية وتأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل.

المطلب الثاني: ماهية اداء العاملين.

الفرع الاول: تعريف الاداء البشري وأهميته

اولا - تعريف الأداء البشري:¹

عرف الأداء البشري: على انه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

كما عرف ايضا: على أنه القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية مرتقبة من طرف المؤسسة.

وفي تعريف آخر: هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

إذا هناك من نظر للأداء على أنه سلوك وهناك من اعتبره انجاز لتبقى الحقيقة على أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز وهو ما أكد عليه brun brack سنة 1988 قائلاً أن

¹ نوال شنافي ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير ، 2014/2015، ص 106,107

الأداء يعني السلوكيات والنتائج فالسلوكيات تتبع من المؤدى وتحول الأداء من النية إلى الفعل أي أنه لا يجسد فقط السلوكيات بل نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام.

ثانيا - تعريف تحسين أداء العاملين:¹

يقصد بتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى اسباب فجوة الأداء ومحاولة سدها وعليه يمكن تعريفه كما يلي:

1/تعريف صلاح الدين عبد الباقي: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة

سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقيتهم لوظيفة أخرى.

2/بينما يرى زهير ثابت على أنها: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة اليهم

وحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور.

وعليه يمكن القول هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة حيث

تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء

ثالثا - أهمية الأداء البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأدائها كما أن

المورد البشري ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن

اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له انعكاس شخصي عليه ويتمثل ذلك فيما يلي:²

¹ عبد المالك البيهي - فتحي سنينة . هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة حمه لخضر الواد ، 2017/2018، ص 21 .

² سمية بن سلمان الجريو، ادارة الأداء وقياسه في ظل تكنولوجيا الأداء البشري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، الطبعة الاولى، 2021، ص39-40

- 1/ يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لكفاءة المورد البشري.
- 2/ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء
- 3/ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وثبات ذاته.

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

تتمثل أبعاد أداء المورد البشري الأساسية والتي يجب على المؤسسات التركيز عليها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المتوقعة في بيئات العمل فيما يلي:¹

1- أداء المهمة:

عرف أداء المهام سابقاً على أنه أداء الأدوار أو الدور الوظيفي الذي يركز على المهمة الوظيفية وتحقيق متطلباتها ويمكن تحديد المهام على أنه الفعالية التي يحققها الفرد في الوظيفة التي يشغلها من خلال الأنشطة التي يقوم بها ولقد ميز كل من motowildo&fboman بين عنصرين أساسيين يمثلان أداء المهمة وهما:

- الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
- الأنشطة التي تحافظ على جوهر عملية المؤسسة وتساعد على عملية التحويل من خلال توفر المواد الخام وتوزيع المنتجات النهائية وتوفير مهام التخطيط والتنسيق والمراقبة أو وظائف الأفراد التي تساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية.

¹ مكاوي فريدة - مقاش فوزية ، أثر فرق العمال في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11/العدد02 / الجزء 2020، 2020/07/1 ص 415-416

2-الإداء السياقي:

يعبر عن متطلبات الدور غير الرسمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالأداء السياقي ويعرف على انه جهود فردية لا ترتبط مباشرة بمهمة الفرد الوظيفية الرئيسية ولكنها ذات أهمية لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل كمحفز حيوي لأنشطة المهام والعمليات ولقد حدد كل من & motowildofboman خمسة أوجه أساسية للأداء السياقي وتمثل في:

- التطوع لتنفيذ المهام التي ليست جزء رسمي من الوظيفة؛
- الإصرار والحماس والجهد الإضافي عند الضرورة لاكتمال أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح؛
- مد يد العون والمساعدة للآخرين؛
- إتباع القوانين والإجراءات التنظيمية حتى عندما لاتلاءم الفرد شخصياً؛
- تأييد ودعم الأهداف التنظيمية؛
- تأييد ودعم الأهداف التنظيمية.

03- سلوك العمل المضاد:

برز هذا البعد للتعبير عن السلوك السلبي الذي يؤديه الفرد داخل العمل ويحدث أضراراً بسلامة زملائه او المؤسسة ككل وقد سميت مثل هذه السلوكيات بالعديد من المسميات مثل السلوكيات الانحرافية المهنية المحترفة، الانحراف مكان العمل، السلوكيات المدمرة او الخسارة ويعرف على انه سلوك يهدف الى اداء المؤسسة او أعضائها الآخرين وله خمسة أوجه أساسية تتمثل في:

- الإساءة للآخرين وقد تتمثل في الإساءة الجسدية او النفسية للزملاء في العمل.
- الانحراف في الإنتاج وقد يشمل الفشل المتعمد في اداء الوظيفة.
- عملية التخريب والتي تستهدف تدمير الممتلكات المادية للمؤسسة.

- السرقة وقد ترتبط بالحاجة الاقتصادية او بانخفاض الرضا الوظيفي او النظام وغيرها.
- الانسحاب ويعبر عن السلوكيات التي تشير إلى ان الفرد يقضي في العمل مقدارا من الوقت أقل مما هو مطلوب منه مثل (الغياب، التأخر، المغادرة باكرا، فترات راحة أطول...).

الفرع الثالث: عناصر وخطوات تحسين أداء العاملين

أولا - عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة:¹

- 1-التوجيه: يمثل الإستراتيجية الي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.
- 2-المفاهيم الأساسية : ويقصد بها وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية الي تتكامل مع مختلف الانشطة العادية لأداء العاملين.
- 3-عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
- 4-التأثير التنظيمي :ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 5-المكافآت والاعتراف بالفضل :يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والإعتراف بالجميل، والذي يتضمن عموما استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

¹ عبد المالك البيهي. فتحي ستينة . هشام عيشوش، مرجع سابق، ص 23 .

ثانيا: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن إجمالها في الخطوات التالية:¹

1/- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2 /- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3/- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي

يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقع.

¹ فضيلة بلالي- نجوى علالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مذكرة نيل شهادة ماستر جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، 2017/2018، ص 19

4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى

الشكل رقم (1-4): خطوات تحسين أداء العاملين



المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع فرق العمل وتحسين أداء العاملين من خلال ذلك سنقوم بعرض منها وفق التسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث ثم بعدها التعليق عليها مع ابراز اهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وايضا مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الاول: الدراسات الخاصة بفرق العمل

الدراسة الاولى : دراسة عيضة حمدان (2007)¹

بعنوان : معوقات فرق العمل في المنظمات العامة رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الى ابراز موضوع فرق العمل وأهميته للمؤسسات باعتباره أحد المفاهيم الادارية الحديثة والتعرف على العوامل التي تكون عائق أمام فرق العمل باعتبار أن العرف عليها سيساعد القيادات الإدارية على وضع الحلول الناجعة للتغلب عليها حيث تم توزيع 290 استبانة على أفراد مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة واسترد منها 274 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يتذمرون من كثرة اللجان والاجتماعات لأن هذه الاجتماعات تستقطع جزءا كبيرا من وقت الدوام الرسمي لأعضائها حيث كان في هذه الدراسة التركيز منصبا على معوقات فرق العمل التي تعتبر جزءا من الدراسة الحالية التي تهتم بالدور الإيجابي الذي تقدمه فرق العمل للعاملين وذلك من خلال نتائج الاستبيان الموزع على الأفراد.

الدراسة الثانية : دراسة أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده (2010)¹

¹ عيضة حمدان ، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2007 .

بعنوان: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجده. قسم الإدارة العامة - كلية الإقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي.

واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفات ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال كما تحرص الموظفات على استخدام الأجهزة التقنية الحديثة في العمل كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

وكانت أهم توصيات الدراسة أن من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفات في وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية، كما أن عليها أن تقوم بنشر الوعي بين الموظفات وأعضاء فرق العمل في الجامعة على أهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، كما أنه من المهم تشجيع الإبداع

¹ أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2010 .

والابتكار من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

الدراسة الثالثة : دراسة عبد القادر بن برطال (2018)¹

بعنوان: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالأغواط وتمت الدراسة على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكون للمجتمع الكلي وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:

- أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق العمل
- وجود مستوى قبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين
- هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية
- وجود ارتباط فدرب (0.54) والتغير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل بـ 30%

الدراسة الرابعة : دراسة بلغنامي نجاه وسيلة (2019)²

بعنوان : أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل.

هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة لبناء فرق العمل في المؤسسة وذلك من خلال إظهار أهمية القائد في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه ثم دورها في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكها بغية تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة للتعرف على العلاقة الكامنة بين الأنماط القيادية وبناء فرق العمل، اعتمدت الدراسة على

¹ د عبد القادر بن برطال ، أثر فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الأغواط ، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 15 / العدد 02، جوان 2018 ، ص 181

² بلغنامي نجاه وسيلة ، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 4 / العدد 1، 2019 .

المنهج الوصفي لدراسة الحالة المعتمد على التشخيص الكمي والكيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية تندوف وتمت الدراسة على عينة تتكون من 34 عملا في مؤسسة اتصالات الجزائر بتندوف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- القيادة الفاعلة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل
- الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة
- يمنح تكوين فريق العمل الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال

الفرع الثاني: عرض الدراسات الخاصة بأداء العاملين

الدراسة الأولى : دراسة السعودي موسى أحمد (2013)¹

بعنوان : أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء .

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أداء ها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المستشفى واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها 17 فريقا يتراوح عدد أعضاء العينة 103 عضوا، وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى

¹ السعودي موسى أحمد، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز ادائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد 9 /العدد 1، 2013 .

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ لتمكين فرق العمل النفوذ الاستقلالية الأثر في أدائها بمستشفى الإسراء

الدراسة الثانية : دراسة عليان علي رحمة عليان (2014)¹

بعنوان : العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم دراسة على البنوك التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر استخدام أسلوب فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسببية تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق وقد استخدم الباحث (فعالية قيادة الفريق -تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف وتكامل الأدوار) لعناصر متعلقة باستخدام فرق العمل، كما استخدم الكفاءة والفعالية وزيادة القدرة على الابتكار كعناصر مرتبطة بقياس أداء العاملين أما فيما يتعلق بالجوانب السلوكية لأعضاء الفريق فقد ركز الباحث على (التماسك بين أعضاء الفريق وحل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة بين أعضاء الفريق)كعوامل تتوسط العلاقة بين استخدام فرق العمل وأداء العاملين. وقد توصل الباحث الى العديد من النتائج أهمها:

1. إن غالبية المنظمات السودانية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة على الورق والإعلام فقط.
2. أن غالبية هذه المنظمات تتبنى أسلوب ومنهجية علمية واحدة فقط في بناء فرق عملها في حين أن هناك 7 مناهج علمية لبناء الفريق.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين.

¹ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم - دراسة على البنوك التجارية، رسالة دكتوراة، 2014.

4. إن تفاعل أعضاء فرق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل التماسك، القدرة على حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم.
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل على أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

الدراسة الثالثة : دراسة مناصرة رشيد - سارة بن الشيخ (2016)

بغنوان : أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود.¹

الهدف من الدراسة هو اختيار أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وواقع الأداء وتحديد طبيعة العلاقة بينهما ووصلت هذه الدراسة الى أن مستوى أداء العاملين متوسط ويعاني بعض المشاكل ويعود جانب هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية بالمؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن عمال هذه المؤسسة غير مشتركين في اتخاذ القرار لعدم منحهم السلطة في ذلك
- بنية الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يساعد على تحقيق السرعة في الإنجاز.
- مستوى رضا العاملين عن العوامل التنظيمية في المؤسسة منخفض ويعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها أن نمط القيادة في المؤسسة غير محفز على تحسين أداء العاملين.

¹ مناصرة رشيد - سارة بن الشيخ ، أثرالمحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،المجلد 1 / لعدد 9، 2016

الدراسة الرابعة : دراسة سميرة عبد الصمد وسهام العقون (2017)

بعنوان : فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات. ¹

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور الفرق عالية الأداء باعتبارها ضرورية لمعظم المنظمات كطريقة لتنظيم وتنفيذ عملها مما يؤدي إلى الأداء المتفوق وهو ما يترجم إلى ميزة تنافسية كبيرة وهذا ما يتجلى من خلال تحسين الانتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتحسين التركيز على العملاء وتسريع انتشار الأفكار وزيادة تحفيز الموظفين والرد على الفرص والتهديدات وبيئات سريعة التغيير

الدراسة الخامسة : دراسة مكاوي فريدة ومقراش فوزية (2020)

بعنوان : أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية. ²

هدفت هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي وسلوك العمل المضاد في بيئة العمل الصناعية الجزائرية، وقد شملت الدراسة أربع مؤسسات صناعية في ولاية جيجل تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وبلغ عدد الإستبيانات المعالجة 217 وقد تم التوصل للعديد من النتائج منها:

- تعد فرق العمل أسلوبا إداريا واعدة لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية.

¹ سميرة عبد الصمد - سهام العقون ، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الإقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد 12 ، (01 جوان 2017)

² مكاوي فريدة - مقراش فوزية، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، مجلد 11 / العدد 2 / الجزء 1 ، 2020.

- ترتبط فرق العمل وسلوكيات العمل المضادة بعلاقة ضعيفة لم تساعد على الحد من هذه السلوكيات.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .

من بين الدراسات العلمية السابقة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال، وبنفس طريقة عرض الدراسات في الفرع السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

الدراسة الأولى: دراسة DrMohammaAslamKhah (2011)

بعنوان

، "Impact of Training and Feedback on employee performance"، Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayoutyear¹

- أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مرودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردود يته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي - :

- التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يحفزهم على انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقيق الاهداف المرجوة.

¹ DrMohammaAslamKhah, "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayoutyear 2011

الدراسة الثانية : دراسة bababe. Gana (2011)

بعنوان : أثر التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميدد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو، نيجريا

هدفة هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم تكونت عينة الدراسة من 60 عاملا، وأهم نتائجها :

معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن كما ذات صلة باحتياجاتهم.

كما اشارت النتائج إلى أنه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والاجنبية) وتحديد أوجه الشبه وأوجه الإختلاف بينهما.

الجدول رقم (1-2): أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	أداة جمع المعلومات	أوجه الشبه
تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية	المنهج المستعمل	
تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية	أداة تحليل المعلومات	

نوع القطاع	أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية في القطاع العام
الاختلاف أوجه	بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
تمت الدراسة المكانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة	تنوعت الحدود المكانية على مستوى الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية منها من تناولها على المستشفيات ومنها ما تناولها	من حيث المكان والزمن
أما عن الزمان فقد كانت في سنة 2022	أما عن الزمان فقد كانت ما بين سنة 2007 و2020	
اقتصرت على 60 مفردة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة	تنوعت العينة في الدراسات السابقة على عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية	من حيث العينة
اقتصرت على القطاع العام	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والقطاع الاقتصادي	من حيث نوع القطاع
فرق العمل - العمل الجماعي - أداء العاملين	فرق العمل - القيادة - الثقة التنظيمية - الانتاجية - المحددات التنظيمية - الأداء البشري	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال لإعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لفرق العمل والتطرق إلى ماهية فرق العمل، مفهومه، أهميته، مراحل وأبعاده وكذلك العلاقة بين فرق العمل وجماعات العمل بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لأداء العاملين، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل فرق العمل وأداء العاملين.

واتضح لنا أن تحسين أداء العاملين هو أمرا هاما في تسيير الموارد البشرية لمواكبة التطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم فرق العمل أيضا من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل وأن كل من المتغيرين يتأثر ويؤثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.

الجزء التطبيقي

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين في
المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع فرق العمل وأداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، ومن أجل التفصيل أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية؛

قبل الشروع في دراسة دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

يناقش هذا المبحث كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة وتحديد الأدوات المستعملة، بالإضافة إلى معرفة أداة الدراسة والبرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سيتناول هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة. ويمكن قديمها كما يلي: ³³

اولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة إحدى المؤسسات الصحية كغيرها من المؤسسات نجد بأنه يشمل وجود هيكل تنظيمي وقوانين وأنظمة وتعليمات تحكم هذه المؤسسة، كما يعمل على تقديم خدمات طبية وتمريضية وخدمات طبية مساعدة أخرى كالأشعة والمختبر والعلاجات المختلفة بواسطة كوادر مهنية مميزة ذات مهارات خاصة في مجال العلاج بمختلف مستوياته. كما لا ننسى الدور المهم الذي يلعبه المستشفى كمكان ملائم لتدريب العاملين في المجال الصحي بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات الحيوية. تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر الأنظمة انفتاحا على المجتمع بحيث تؤثر وتتأثر بذلك على المجتمع وهذا هو حال هذا المستشفى حيث نجد أن هناك أطراف عدة تتعامل مع هذا الكيان من أهمها:

- المرضى: الشريحة الرئيسية في المجتمع الذين تسعى المستشفيات لخدمتهم؛

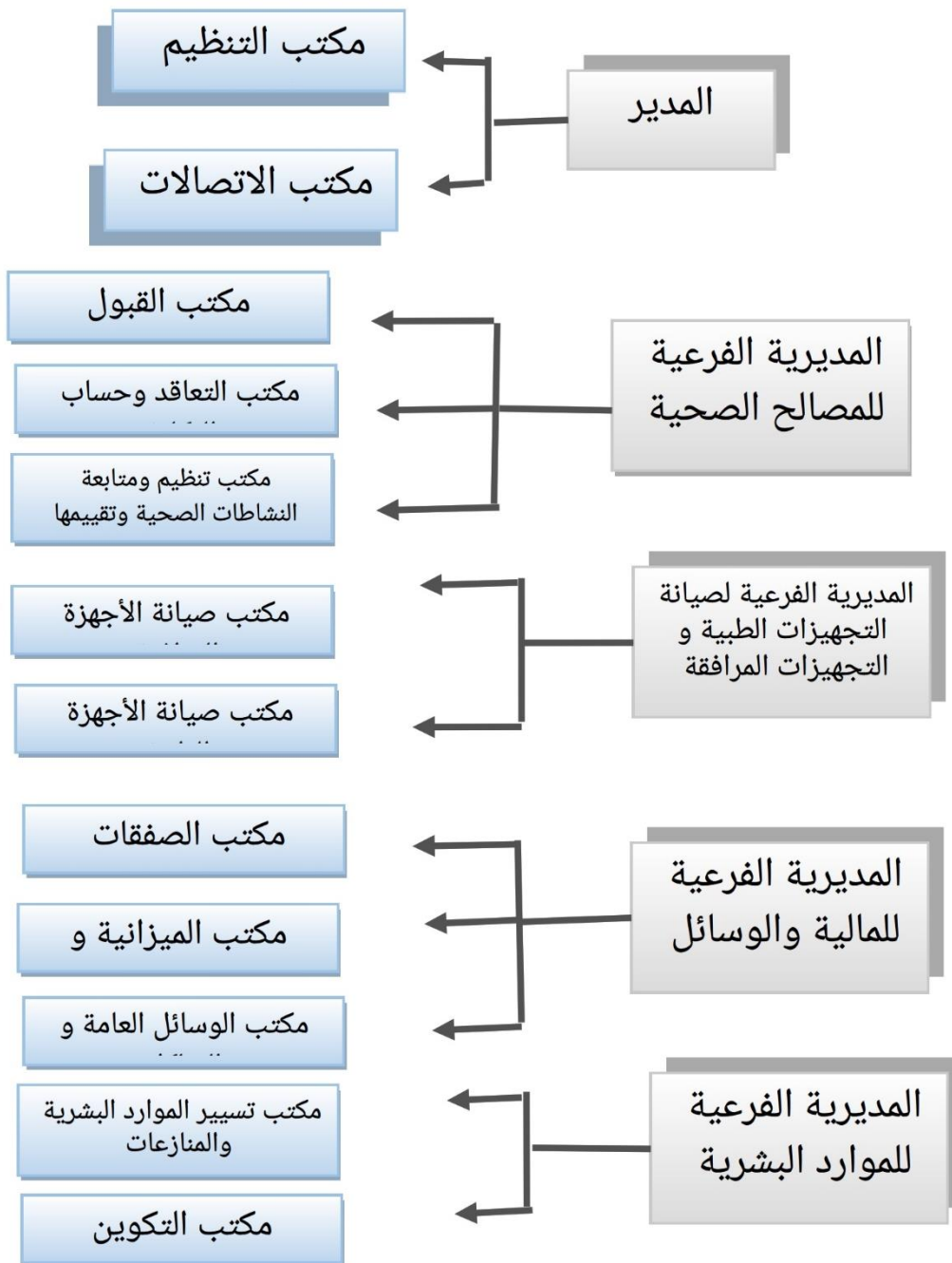
¹ مصلحة المستخدمين بمستشفى محمد بوضياف

- المجهزون: المواد الفندقية، المواد الغذائية، التدريب والتطوير؛
- الحكومة: الجهات الرسمية كوزارة الصحة، والولاية؛
- نقابة: نقابة الأطباء وذوي المهن الصحية؛
- المستثمرون
- الباحثون والجامعات؛
- الشركة والمحاكم. الشرطة.

وعليه المستشفى العمومي محمد بوضياف ورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي، يلعب دورا هاما في المنطقة من الناحية الإستشفائية، حيث يقع في وسط المدينة، وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان، أنشئ في 22 مارس 1982، وفتح أبوابه في شهر جانفي 1988، حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 48000 متر مربع، وتبلغ قدرة استيعابه 501 سريرا مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية. وهذه الأخيرة وهي مصالح يتم فيها استشفاء جميعا لمرضى وأهم ما يميزها هي لخدمة الدائمة والمستمرة 24 / 24 ساعة و 7 أيام / أيام.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (2 - 1): الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف



المصدر : بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: تعداد العمال بالمؤسسة

يتكون مجتمع الدراسة كل من (الإداريين بجميع الرتب، المرضى بجميع الرتب، الأطباء المختصين، الأطباء العامون، الأساتذة الإستشفائيون) العاملون في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة

الجدول رقم (2 - 1) يبين مجتمع الدراسة

العدد	الفئات مجتمع الدراسة
260	الإداريين بجميع الرتب
422	المرضى بجميع الرتب
207	الأطباء المختصين
72	الأطباء العامون
39	الأساتذة الإستشفائيون
1000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

الفرع الثاني: طرق الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من (الإداريين بجميع الرتب، الأطباء، شبه طبيين) في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة، وقد قمنا بتوزيع 60 استبياناً تم استرجاعها كاملة وكلها صالحة للاستعمال.

ثانياً: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2 - 2) يبين متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	فرق العمل
المتغير التابع	أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه

الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة

والتابعة؛

3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة

على المتغير التابع (أداء العاملين)؛

4- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

ثانياً : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات

الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق.

-الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم فرق العمل أداء العاملين

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال من المؤسسة العمومية الاستشفائية

محمد بوضياف مثل (الجنس،العمر، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: يتعلق بمفهوم فرق العمل ويحتوي على 3 أبعاد وكل بعد مكون من 4 عبارات أي بمجمل 24 عبارة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت- 37

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم أداء العاملين ويحتوي على 4 أبعاد وكل بعد مكون من 4 عبارات أي بمجمل 16 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني من القسم الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها 2 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

• الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

• الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- **صدق المحكمين:** لمعرفة مدى وضوح وملاتمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أربع أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 01).

2- **الصدق الذاتي:** ونقوم بحساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، والنتائج مبيّنة في الجدول الخاص بقيم معامل الثبات.

3- **ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (2 - 3): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والصدق الذاتي

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
آلية فريق العمل	12	0.758	0.871
أداء العاملين	16	0.829	0.910

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس آلية فريق العمل قدر بـ 0.758 أي أن 75.8 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين إلى 0.829 أي أن 82.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وقدر معامل الصدق الذاتي بـ 0.871 لمقياس آلية فريق العمل و0.910 لمقياس أداء العاملين وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 4): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

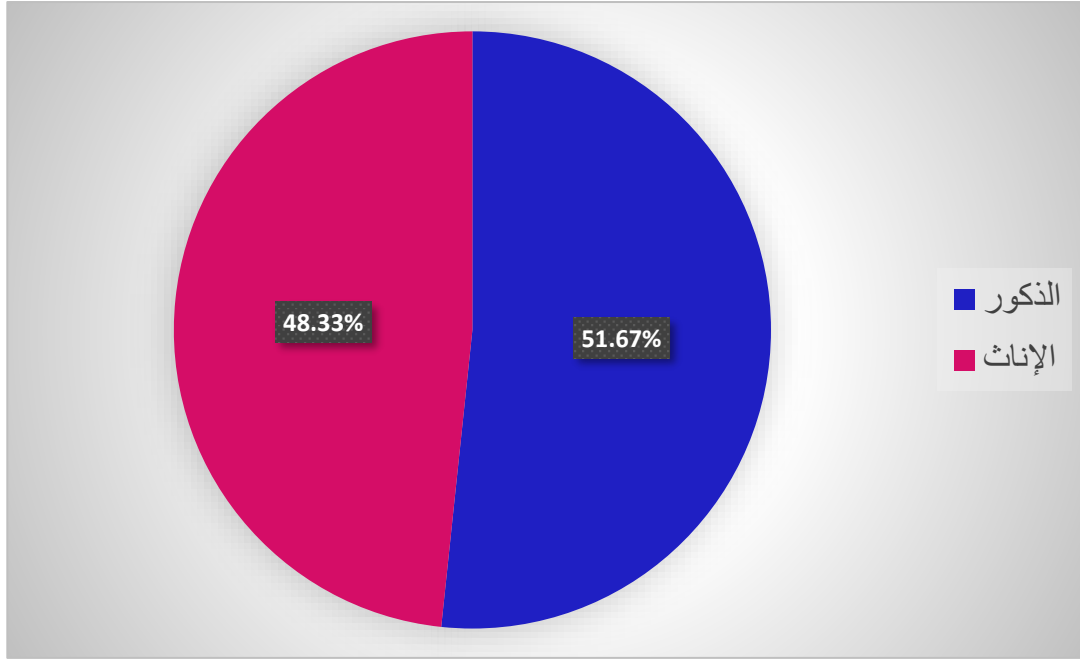
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	31	51.7
		الإناث	29	48.3
		المجموع الكلي	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (51.7) % ، في حين بلغت نسبة الإناث (48.3) % من مجموع أفراد العينة، وهذه النتيجة منطقية، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الإناث.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

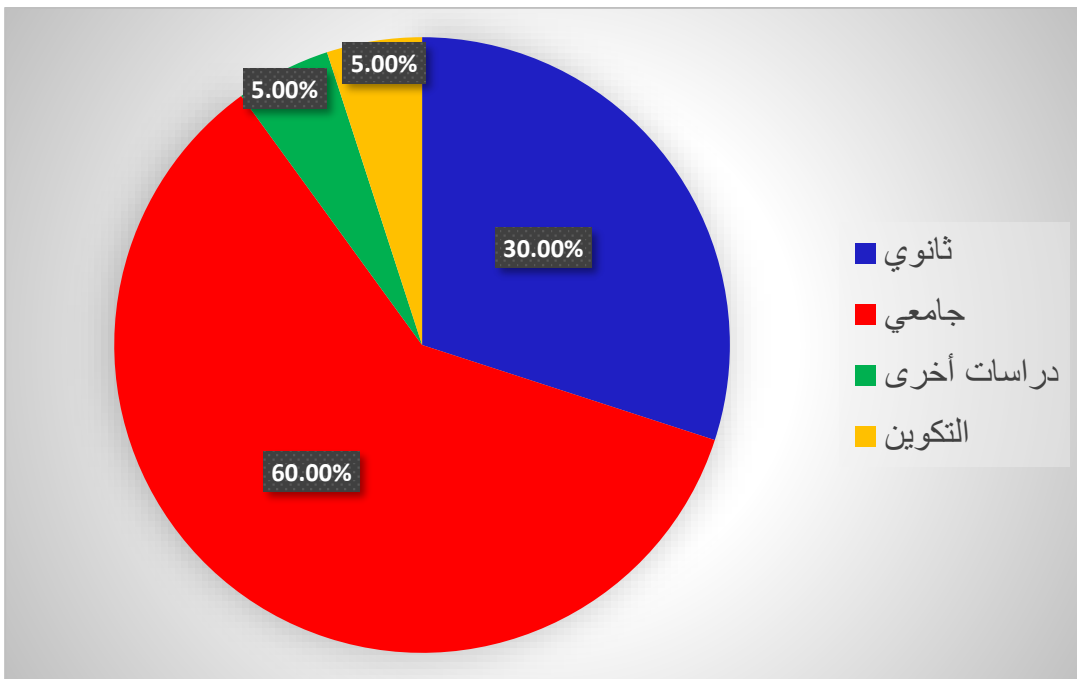
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	ثانوي	18	30.0
		جامعي	36	60.0
		دراسات أخرى	3	5.0
		التكوين	3	5.0
المجموع الكلي			60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الافراد اللذين مستواهم جامعي أكبر نسبة بمعدل (60)، ثم تليها نسبة اللذين مستواهم ثانوي (30) وبعدها مستوى التكوين والدراسات الأخرى بنسبة (5) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في أغلب وظائفها على المؤهل في التوظيف فهي تعتمد على القدرة في إنجاز الاعمال بصفة أكبر.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2 - 3): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

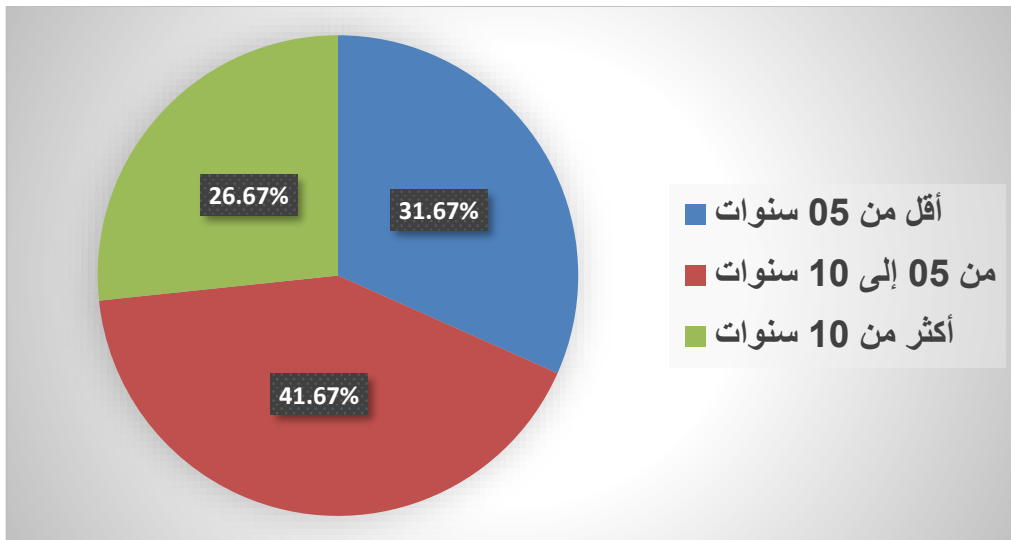
الجدول رقم (2- 6): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	19	31.7
		من 05 إلى 10 سنوات	25	41.7
		أكثر من 10 سنوات	16	26.7
	المجموع الكلي		60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الموظفين الذين لديهم أكثر من 05 الى 10 سنوات هي أكبر نسبة بمعدل (41.7%) ثم تليها الموظفين الأقل من 05 سنوات خبرة بنسبة (31.7%). وبعدها الموظفين الأكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة (26.7)، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على موظفين ذات خبرة متوسطة. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2 - 4): لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 7): الدائرة النسبية توزع أفراد العينة حسب خاصية السن

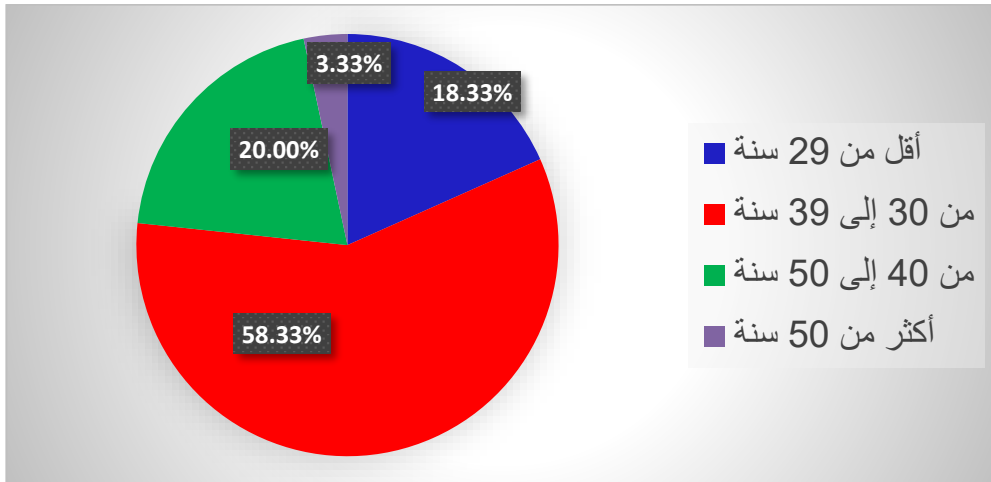
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	السن	أقل من 29 سنة	11	18.3
		من 30 إلى 39 سنة	35	58.3
		من 40 إلى 50 سنة	12	20.0
		أكثر من 50 سنة	2	3.3
		المجموع الكلي	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الأفراد اللذين يتراوح عمرهم بين 30 و39 سنة هي أكبر نسبة بمعدل (58.3 %)، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد ذات فئة شبابية وهذه نتيجة منطقية الفئة العمرية تسعى أكثر من غيرها بالاهتمام بفرق العمل من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2 - 5): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (2 - 8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

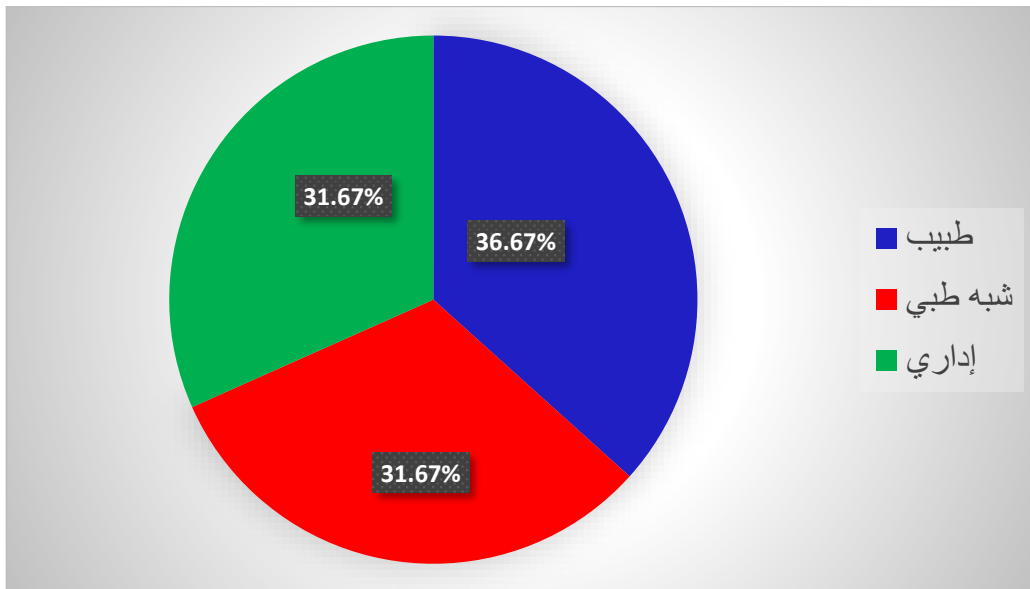
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الوظيفة	طبيب	22	36.7
		شبه طبي	19	31.7
		إداري	19	31.7
		المجموع الكلي	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاطباء هم أكبر نسبة والتي قدرت ب 36.7 % وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فرق عملها على الاطباء بنسبة أكثر من غيرهم لأن جل أنشطتها تتطلب ذلك.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2 - 6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحقق من اعتدالية التوزيع:

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (آلية فريق العمل، أداء العاملين)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولمغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 9): يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (آلية فريق العمل، أداء العاملين)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
آلية فريق العمل	0.125	60	0.221
أداء العاملين	0.164	60	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري أداء العاملين وآلية فريق العمل يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار ت T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA).

نتائج المقياس

الجدول رقم (2 - 10): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

الجدول الرقم (2 - 11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

لمقياس آلية فريق العمل

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 1	4	1.62	0.85	منخفض
العبارة 2	3	1.72	0.85	متوسط
العبارة 3	2	1.97	0.86	متوسط
العبارة 4	1	2.40	0.85	مرتفع
القيادة في الفريق				
		1.93	0.60	متوسط
العبارة 5	1	2.65	0.66	مرتفع
العبارة 6	4	2.27	0.78	متوسط
العبارة 7	2	2.55	0.72	مرتفع
العبارة 8	3	2.48	0.75	مرتفع
تماسك الفريق				
		2.49	0.53	مرتفع
العبارة 9	3	2.43	0.81	مرتفع
العبارة 10	1	2.70	0.56	مرتفع
العبارة 11	2	2.63	0.55	مرتفع
العبارة 12	4	2.32	0.70	متوسط
الثقة في الفريق				
		2.52	0.43	مرتفع
آلية فريق العمل				
		2.31	0.39	متوسط
قيمة ت = 6.157		درجة الحرية = 59	الدلالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 6.157 عند درجة حرية قدرها 59 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آلية فريق العمل لصالح عينة الدراسة حيث قدر متوسط عينة الدراسة بـ 2.31 وانحراف

معياري قدره 0.69 وهذا يثبت وجود آلية فريق العمل بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (2 - 12): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

لمقياس أداء العاملين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.51	2.80	3	العبرة 1
مرتفع	0.42	2.88	1	العبرة 2
مرتفع	0.40	2.85	2	العبرة 3
مرتفع	0.65	2.68	4	العبرة 4
مرتفع	0.39	2.80		انجاز العمل
مرتفع	0.31	2.93	1	العبرة 5
مرتفع	0.33	2.92	2	العبرة
مرتفع	0.72	2.43	3	العبرة 7
متوسط	0.77	2.30	4	العبرة 8
مرتفع	0.39	2.65		الدقة في انجاز المهام
مرتفع	0.54	2.68	1	العبرة 9
مرتفع	0.68	2.47	3	العبرة 10
مرتفع	0.65	2.48	2	العبرة 11
مرتفع	0.68	2.47	4	العبرة 12
مرتفع	0.46	2.53		العمل بروح الفريق
مرتفع	0.55	2.73	3	العبرة 13
مرتفع	0.39	2.87	1	العبرة 14
مرتفع	0.40	2.85	2	العبرة 15
متوسط	0.87	2.30	4	العبرة 16

الفصل الثاني: فرق العمل وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة

مرتفع	0.41	2.69	وضوح المسؤوليات
مرتفع	0.31	2.67	أداء العاملين
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 59	قيمة ت = 16.880

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 16.880 عند درجة حرية قدرها 59 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 2.67 وانحراف معياري قدره 0.31 وهذا يثبت وجود أداء العاملين بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثاني: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو آلية فريق العمل والمتغير التابع هو أداء العاملين، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

الجدول الرقم (2 - 13): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: آلية فريق العمل ب- المتغير التابع: أداء العاملين	0.494	0.244

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين آلية فريق العمل وأداء العاملين هو (0.494) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع

هو (0.244)، بمعنى أن (24.4) بالمائة من أداء العاملين يعود لممارسة آلية فريق العمل والنسبة المتبقية (75.6) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء العاملين. وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين آلية فريق العمل وأداء العاملين". وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد آلية فريق العمل وأداء العاملين ككل (0.494) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (2 - 14): مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير آلية فريق العمل على

أداء العاملين

الأبعاد	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية (Sig)	حجم العينة (n)
القيادة في الفريق	0.413**	0.001	60
تماسك الفريق	0.474**	0.000	60
الثقة في الفريق	0.199	0.128	60
المتغير المستقل: آلية فريق العمل	0.494**	0.000	60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد تماسك الفريق بقيمة (0.474)، يليه بعد القيادة في الفريق بقيمة (0.413)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع أداء العاملين كما يلي:

- القيادة في الفريق: يوجد ارتباط طردي متوسط مع أداء العاملين.
- تماسك الفريق: يوجد ارتباط طردي متوسط مع أداء العاملين.
- الثقة في الفريق: لا يوجد ارتباط مع أداء العاملين.

ثانيا- تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل:

يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.
جدول رقم (2 - 15): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي

ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
الانحدار Régression	1.348	1	1.348	18.761	b0.000
البقايا Résidu	4.168	58	0.072		
المجموع Total	5.516	59			

a. المتغير التابع أداء العاملين

b. المتغير المستقل آلية فريق العمل

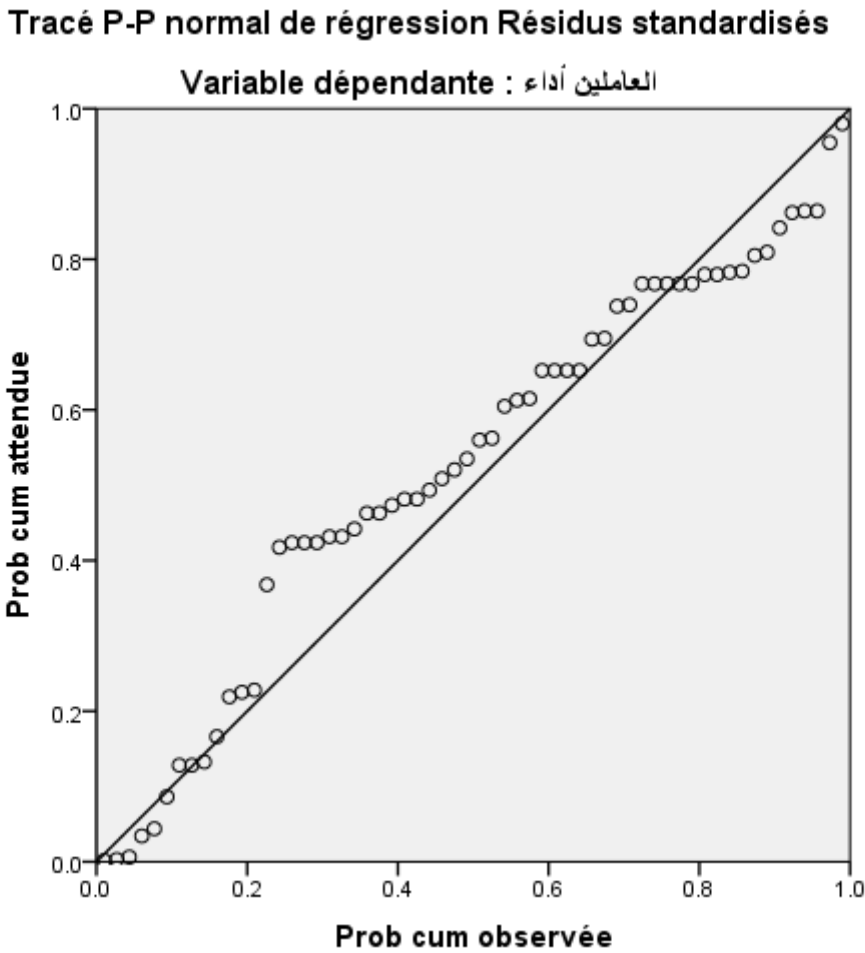
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.348 ومجموع مربعات البواقي هو 4.168 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.516؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 58؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.348 ومعدل مربعات البواقي هو 0.072؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 18.761؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2 - 7): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا - دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين آلية فريق العمل وأداء العاملين

الجدول رقم (2 - 16): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات ^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.000	8.520		0.208	1.776	الثابت (Constante)
0.000	4.331	0.494	0.089	0.385	المتغير المستقل آلية فريق العمل

a. المتغير التابع أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.776 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.776 + 0.385 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل آلية فريق العمل و Y يمثل المتغير التابع أداء العاملين نستج من معادلة خط الانحدار أن زيادة آلية فريق العمل ولو بقيمة 1 سيزيد أداء العاملين بقيمة 0.385.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر لآلية فريق العمل على أداء العاملين.

المطلب الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع:

عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في أداء العاملين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع أداء العاملين تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الوظيفة).

الجدول رقم (2 - 17): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين

حسب الخصائص الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.210	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.406	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.989	غير دال
السن	ANOVA	0.786	غير دال
الوظيفة	ANOVA	0.056	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعاً لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.210 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين لدى العمال تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعاً لخاصية المؤهل العلمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.406 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين لدى العمال تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعاً لخاصية الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.989 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى وأداء العاملين لدى العمال تبعاً للخبرة.

رابعاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعاً لخاصية السن.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.786 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين لدى العمال تبعاً للسن.

خامسا- بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعا لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.056 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى أداء العاملين لدى العمال تبعا للمستوى الوظيفي.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول أداء العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، السن، الوظيفة).

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

إختبار صحة الفرضية الاولى:

أثبتت الدراسة أن الية فرق العمل سائدة بدرجة متوسطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الية فرق العمل على النحو التالي "القيادة في الفريق بمتوسط حسابي (1.93)، أما تماسك الفريق كانت بمتوسط حسابي (2.49)، والثقة في الفريق بمتوسط حسابي (2.52) وكانت المتوسطات تسود بدرجة متوسطة عن نسبة الموافقة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي تنص على: "هناك مستويات متوسطة لأبعاد فرق العمل في المؤسسة.

العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة "

• إختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك أداء عاملين مرتفع لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة. من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد أداء العاملين والتي كانت على النحو التالي " انجاز العمل بمتوسط حسابي (2.80). ثم الدقة في انجاز المهام بمتوسط حسابي (2.65). ثم يأتي العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (2.53). ثم وضوح المسؤوليات بمتوسط حسابي (2.69) " وكانت المتوسطات تسود بدرجة مرتفعة عن نسبة الموافقة.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " هناك مستويات مرتفعة لأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة "

• إختبار صحة الفرضية الثالثة:

اثبتت الدراسة ان معامل الارتباط الخطي بين آلية فريق العمل وأداء العاملين هو (0.494) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.244)، بمعنى أن (24.4) بالمائة من أداء العاملين يعود لممارسة آلية فريق العمل والنسبة المتبقية (75.6) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في أداء العاملين. وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد آلية فريق العمل وأداء العاملين ككل (0.494).

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "توجد علاقة طردية متوسطة بين آلية فريق العمل وأداء العاملين".

• إختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار (ANOVA و T-Test)

واثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول

مستوى فرق العمل ومستوى الاداء لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،

العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس

هو 0.210 ومستوى الدلالة المحسوب الخبرة هو 0.98 وهما أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

كما نجد أيضا أن مستوى الدلالة لكل من (العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي. الخبرة)".

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة حول دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين. حيث تم التطرق فيه الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة. وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصرت على 60 استبيان كلها صالح للتحليل الإحصائي. ثم قمنا بتفريغ هذه الاستبيانات بإستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان. وذلك بغية الوصول في الاخير الى نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي أظهرت انه يساهم كل من القيادة وتماسك فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة في تحسين أداء العاملين. في حين ان الثقة في فرق العمل لم تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة.

الخاتمة

الخاتمة:

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول فرق العمل وتحسين أداء العاملين، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم فرق العمل، وأداء العاملين، وإبراز مدى أهمية فرق العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمتطلبات الضرورية لتحسين أداء العاملين، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لعينة من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة ولمعرفة مدى دور فرق العمل في تحسين العاملين قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- نتائج الدراسة

- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك مستويات متوسطة لفرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة؛
- هناك اهتمام بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين حول أداء العاملين والسعي لتحسينه، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم والتعاون الفعال فيما بينهم.
- العلاقة الارتباطية بين فرق العمل كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع هي علاقة طردية متوسطة؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، الخبرة) والتي تم تباثها؛

الخاتمة

- أكدت نتائج الدراسة بأنه تساهم فرق العمل في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة.

2-الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بفرق العمل بفرق العمل خاصة من ناحية الحجم المثالي لتحقيق التفاعل والتماسك بين اعضائه؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار بين اعضاء الفريق لتوليد الشعور بأنهم جزء من المؤسسة ما يدفعهم للعطاء أكثر. ويخلق عندهم الرغبة في البقاء بالمؤسسة؛
- القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة اعضاء الفريق لرفع كفاءتهم ومهارتهم الوظيفية؛
- ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كاف لضمان نجاح عملية الاتصال بين اعضاء فريق العمل؛
- المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفريق من خلال تكوين برامج وانشطة اجتماعية.

3-آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- اثر ضغوط العمل على اداء العاملين؛
- 2- دور الهيكل التنظيمي في بناء فرق العمل.

المصادر والمراجع

اولا: الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3- بن صباغ صليحة، محاضرات ادارة فرق العمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016-2017.
- 4- سمية بن سلمان الجريو، ادارة الأداء وقياسه في ظل تكنولوجيا الأداء البشري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2021 .
- 5- محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجماعية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 1999.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي. دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2009 .

ثانيا: المقالات والمجلات

- 1- اسماء زنتية. يوسف زدام، دور الفرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للامن الانساني، العدد 6، جويلية 2018
- 2- السعودي موسى أحمد، اثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الاردنية، دراسة حالة مستشفى الاسراء، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9 - العدد 1، 2013.
- 3- بلغنامي نجاه وسيلة، أهمية انماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04 - العدد 01، 2019.
- 4- سميرة عبد الصمد - سهام العقون، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الإقتصاد الصناعي. جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، العدد 12، (01 جوان 2017)

- 5- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 15 / العدد 02، جوان 2018.
- 6- علياء عبد الله العميري، بناء وإدارة فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد دراسة
- 7- عمر محمد الذرة، دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية فرق العمل دراسة ميدانية في قطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11 / العدد 4، 2015.
- 8- مكاوي فريدة. مقراش فوزية، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 / العدد 02 / الجزء 01، 2020/07/1.
- 9- مناصرية رشيد- سارة بن الشيخ، أثرالمحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 1/ لعدد 9، 2016
- 10- منير الحمزة، فرق العمل ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مجلد 1 / العدد 2، 2014

ثالثا: مذكرات ورسائل علمية

- 1- أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة. 2010.
- 2- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 / 2014 .
- 3- شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل - دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد بلدية سيدي عمران ولاية الوادي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، -2014 .

4- عبد المالك البيهي- فتحي ستيتة - هشام عيشوش، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة حمه لخضر الواد، 2018/2017.

5- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم - دراسة على البنوك التجارية، رسالة دكتوراة، 2014

6- عيضة حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2007.

7- فضيلة بلالي. نجوى علام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، 2018/2017.

8- نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، 2015/2014.

رابعاً: المراجع الاجنبية

1. DrMohammaAslamKhah، "Impact of Training and Feedback on employee performance"،Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayoutyear 2011

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الاساتذة المحكمين

الهيئة التابعة لها	اللقب / الاسم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الحاج عرابة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	قداش سمية
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	حجاج عبد الرؤوف

الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة



إلى السادة المحترمين

موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة
تحية طيبة وبعد:

اتوجه إليكم بالاحترام والتقدير متمنيا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة المعنية بموضوع **دور فرق العمل في تحسين أداء العاملين** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على ماستر أكاديمي تخصص إدارة موارد بشرية ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث ان نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نرجوا ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

ونضمن لكل موظف وعامل السرية في المعلومات والملاحظات في استخدامها لأغراض البحث العلمي.

الطالبين:

بو علي رحمة

سويلم نادية

المشرف

طواهير عبد الجليل

ضع علامة x في المكان المناسب

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات أخرى التكوين

4 - المنصب الوظيفي:

طبيب شبه طبي إداري

5 - عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: آلية عمل الفريق العبارات التالية تتعلق بمدى فعالية أعضاء الفريق وعلاقة ذلك بزيادة الكفاءة في العمل

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: القيادة في الفريق				
1	أعتقد أن النظم والقوانين التي تنظمها المؤسسة كافية لتنظيم العمل بين افراد الفريق.			
2	يقوم قائد الفريق بمكافئتك على الجهد الذي تقدمه.			
3	يقوم قائد الفريق في مؤسستكم بنقل خبرات لقائد ينوب عنه في اداء مهامه.			
4	يعتبر القائد المرجع بالنسبة لجميع العمال في المؤسسة			
البعد الثاني: تماسك الفريق				

الملاحق

			أذكر زملائي في الفريق بالمهام المسندة لهم ويقومون هم بالمثل.	5
			لا تؤثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أفراد الفريق في تحقيق أهداف الفريق.	6
			يقدم أفراد الفريق بيانات والمعلومات التي تساعد بعضهم البعض في اتخاذ القرارات.	7
			يساهم كل عضو في الفريق في إنجاز العمل الجماعي	8
البعد الثالث: الثقة في الفريق				
			يتم تبادل الآراء بين أفراد الفريق من أجل نجاح العمل كفريق.	9
			أشارك بصفتي فرد في الفريق بإعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة واتخاذ القرار المناسب.	10
			أطرح أسئلة حول أهداف القرار المتخذ في المؤسسة وطرق تنفيذه.	11
			يوجد انسجام كبير بين أفراد فريق العمل	12

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين العبارات التالية تتعلق بمدى تكامل الأدوار والمهام في فريق العمل لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: إنجاز العمل				
1	أحرص على تقديم المبررات التي تساهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي.			
2	أحرص على إنجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم.			
3	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.			
4	قدرتي في الإنجاز تتوافق مع العمل المطلوب مني.			
البعد الثاني: الدقة في إنجاز المهام				
5	أحاول دائماً معرفة وفهم مضمون العمل.			
6	أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان.			
7	هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان.			
8	يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله			
البعد الثالث: العمل بروح الفريق				
9	أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل			

10	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من اجل تحسين أدائي.
11	يساهم كل أفراد فريق العمل لتجاوز المشاكل التي تواجههم في المؤسسة
12	يعد فريق عملي دافع لبذل مزيد من الجهد.
البعد الرابع: وضوح المسؤوليات	
13	تتوافق مهامي مع معارفي ومهاراتي.
14	أتمكن من انجاز المهام الموكلة لي.
15	امتلك القدرة على تحمل مسؤولياتي.
16	تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح المهام الموكلة لي في عملي

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (03) مخرجات برنامج spss

ملحق رقم (1-3) يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس آلية فريق العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.758	12

ملحق رقم (2 - 3) : يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.829	16

ملحق رقم (3 - 3) : يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري آلية فريق العمل وأداء العاملين

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العمل فرق آلية	.125	60	.221	.940	60	.205
العاملين أداء	.164	60	.200	.887	60	.200

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (3 - 4) : يبين نتائج الفروق في آلية فريق العمل لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العمل فرق إليه	60	2.3120	.39252	.05067

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العمل فرق إليه	6.157	59	.000	.31200	.2106	.4134

ملحق رقم (3 - 5) : يبين نتائج الفروق في أداء العاملين لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العاملين أداء	60	2.6663	.30577	.03947

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العاملين أداء	16.880	59	.000	.66633	.5873	.7453

ملحق رقم (3 - 6) : يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد آلية فريق العمل وأداء العاملين

Corrélations

		العاملين أداء
القيادة	Corrélation de Pearson	.413**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	60
التماسك	Corrélation de Pearson	.474**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
الثقة	Corrélation de Pearson	.199
	Sig. (bilatérale)	.128
	N	60
العمل فرق آلية	Corrélation de Pearson	.494**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (3 - 7) : يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.494 ^a	.244	.231	.26807

a. Prédicteurs : (Constante), آلية فرق العمل

b. Variable dépendante : أداء العاملين

ملحق رقم (3 - 8) : يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.348	1	1.348	18.761	.000 ^b
Résidus	4.168	58	.072		
Total	5.516	59			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), آلية فرق العمل

ملحق رقم (3 - 9) : يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.776	.208		8.520	.000
العمل فرق إليه	.385	.089	.494	4.331	.000

a. Variable dépendante : أداء العاملين

ملحق رقم (3 - 10) : يبين نتائج الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
العاملين أداء									
Hypothèse de variances égales	.044	.834	1.268	58	.210	.09969	.07859	-0.05762-	.25700
Hypothèse de variances inégales			1.267	57.504	.210	.09969	.07866	-0.05779-	.25716

ملحق رقم (3 - 11) : يبين نتائج الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

العاملين أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.277	3	.092	.987	.406
Intragroupes	5.239	56	.094		
Total	5.516	59			

ملحق رقم (3 - 12) : يبين نتائج الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

العاملين أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.002	2	.001	.011	.989
Intragroupes	5.514	57	.097		
Total	5.516	59			

ملحق رقم (3 - 13) : يبين نتائج الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير السن

ANOVA

العاملين أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.103	3	.034	.354	.786
Intragroupes	5.414	56	.097		
Total	5.516	59			

ملحق رقم (3 - 14) : يبين نتائج الفروق في مستوى أداء العاملين حسب متغير الوظيفة

ANOVA

العاملين أداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.660	2	.330	1.872	.056
Intragroupes	4.856	57	.085		
Total	5.516	59			

الفهرس

III	الإهداء
V	شكر وعرفان
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	الملاحق
أ	توطئة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لفرق العمل وأداء العاملين

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لفرق العمل وأداء العاملين
3	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
3	الفرع الأول: مفهوم فرق العمل، جماعات العمل، أهميتها وأهدافها
7	الفرع الثاني: خصائص، أنواع فرق العمل والعوامل المؤثرة على فعاليتها
16	الفرع الثالث: متطلبات، مراحل ومعوقات بناء فرق العمل
21	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين
21	الفرع الأول: تعريف الاداء البشري وأهميته
23	الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين
25	الفرع الثالث: عناصر وخطوات تحسين أداء العاملين
27	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لفرق العمل واداء العاملين
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
28	الفرع الأول: الدراسات الخاصة بفرق العمل
31	الفرع الثاني: عرض الدراسات الخاصة بأداء العاملين
35	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الفرنسية
36	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

39 خلاصة الفصل:
<p>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لفرق العمل وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف</p>	
42 تمهيد:
43 المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
43 المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43 الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة
46 الفرع الثاني: طرق الدراسة
47 المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50 المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
50 المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
50 الفرع الأول: توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس
51 الفرع الثاني: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
53 الفرع الثالث: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية
54 الفرع الرابع: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن
55 الفرع الخامس: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة
59 المطلب الثاني: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث
64 المطلب الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع:
66 المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
69 خلاصة الفصل:
71 الخاتمة:
73 المصادر والمراجع
86 الفهرس