

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

الميدان: علوم الإقتصادية، علوم التسيير و علوم التجارية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

**اثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل**

**دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني -المنبعة-**

○ من إعداد الطلبة:

➤ بوفادي وسيلة

➤ سعيدات اسامة

○ نوقشت واجيزت علنا: بتاريخ: 2023/06/18.

○ أمام اللجنة المكونة من السادة:

➤ الاستاذ بن عبد الهادي محمد منير -جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....رئيسا

➤ الاستاذ بن الشيخ عبد الحليم -جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا ومقررا

➤ الاستاذ الهلة محمد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشا

السنة الدراسية: 2023/2022..

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته . ولا تطيب اللحظات إلا بشكره

"الله ﷻ" وإلى "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل: "وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً."

إلى الذين قاما على أمري وبذلا الغالي والنفيس تجاهي لنيل أعلى درجات العلم النبيلة

إلى الصدر الحنون، لمن أفنت عمرها لتكون "أمي الغالية"

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود "والدي العزيز" لهما كل الإمتنان والشكر والعرفان

إلى أختي الغالية الوحيدة "أحلام"، إلى إخوتي سندي "عبد الرفيق، حسين، وإلى التوأم  
براعم البيت، إسحاق، يعقوب" حفظهم الله وإلى جدودي وجدتي رحمهم الله وإلى جنتي  
حفضها الله وإلى خالي العزيز آخر العنقود "هوارى" وفقه الله في حياته وإلى بنات عمي  
وبنات خالاتي إلى كل فرد من عائلتي الكريمة

وإلى زملاء الدراسة والذي قضيت معهم مشواري الدراسي، وإلى صديقاتي

وإلى الأستاذ المشرف بن شيخ عبد الحميد على توجيهاته السديدة

وإلى كل الأساتذة والزملاء بقسم علوم التسيير

وإلى كل شخص أعزه الله على قلبي وجعل له مكانة بها

أهدي لهم هذا العمل وأرجو من الله العليّ القدير أن يوفقنا لما فيه خير لنا وصالح أمرنا

واستقامة نهجنا إن شاء الله

بوفادي وسيلة

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين  
سيدنا وحبيبنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى الذين قالوا الله في حقهما:

("واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني  
صغيرا..")

الى اعز ما امك واغلى ما وهبه الله لي "امي الغالية"

والى روح ابي رحمه الله الذي لا انسى فضله علي فلهم كل الامتنان  
والنقدير وخالص الشكر

والى كل افراد عائلتنا واقاربنا الكل باسمه

الى استاذي ومشرفي الاستاذ بن شيخ عبد الحميد الذي رافقني خلال انجاز

مذكرتي، جزاه الله عنا كل خير والى الى كل اساتذتي الكرام

الى كل الاصدقاء جميعا ورفقاء الدرب الى كل طلاب دفعة 2023/2022

تخصص تسيير موارد بشرية اهدي لهم هذا العمل المتواضع.

سعيدات اسامة

# الشكر والتقدير

"وما توفيقي الا بالله عليه توكلت واليه انيب"

"من اجتهد واصاب فله اجران، ومن اجتهد واخطا فله اجر واحد"

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر على كل نعمة وفضله وكرمه

تبارك الله ذو الجلال والاکرام

بعد انجاز هذا العمل لا يسعنا الا ان نحمد الله عز وجل الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه

والشكر على كل نعمة وفضله وكرمه

الذي امدنا بالقوة والصبر ووفقنا لاتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف على هذا العمل "بن الشيخ عبد الحميد" و الى كل

من ساعدنا من قريب ومن بعيد لانجاز هذا العمل والى كل إطارات المؤسسة العمومية

الاستشفائية العهد مصطفى شعباني بالمنية

كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة

والى جميع اساتذتي بقسم علوم التسيير على توجيهاتهم القيمة.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم الأساسية للعمل الجماعي وفريق العمل وعلى مهارات العمل الجماعي الذي تعتبر متغير مستقل وفعالية فريق العمل متغير التابع، بالإضافة الى دراسة العلاقة بينهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع في المؤسسة العمومية الاستشفائية "العقيد محمد شعباني"، كما تم استخدام الإستبيان في هذه الدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS النسخة 20 على عينة الدراسة 55 موظف، حيث تبين من خلاله

- وجود علاقة طردية قوية جدا بين المتغيرين كما تم اثبات التأثير القوي لمهارات العمل الجماعي وإبعاده (التقدير، الأداء، التدريب، القيادة) على فعالية فريق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الجماعي، فريق، فعالية الفريق، مهارات العمل، المؤسسة.

## Abstract:

This study aimed to identify the basic concepts of teamwork and the work team and the skills of teamwork, which is considered an independent variable and the effectiveness of the work team is the dependent variable, in addition to studying the relationship between them, where the descriptive approach was used to study this issue in the hospital public institution "Colonel Muhammad Shabani", The questionnaire was also used in this study and its statistical treatment through the SPSS program, version 20, on a sample of 55 employees.

- There is a very strong direct relationship between the two variables, and the strong influence of teamwork skills and its exclusion (estimation, performance, training, leadership) on the effectiveness of the work team has been proven.

## Key words:

Teamwork, team, team effectiveness, work skills, organization.

## قائمة المحتويات

III	الإهداء
I	الشكر
XI	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.</b>	
2	تمهيد الفصل الاول
3	المبحث الاول: المفاهيم الأساسية للعمل الجماعي وفريق العمل.
3	المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي
7	المطلب الثاني: ماهية فريق العمل
10	المطلب الثالث: الفرق بين العمل الجماعي وفريق العمل
11	المبحث الثاني: العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل.
11	المطلب الأول: مهارات العمل الجماعي
18	المطلب الثاني: فعالية فريق العمل
22	المطلب الثالث: تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعمل الجماعي وفريق العمل.
25	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية</b>	

38	تمهيد الفصل الثاني
39	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنيعة (العقيد محمد شعباني)
39	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ومصحة الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: صعوبات التي تواجهها المؤسسة الاستشفائية
48	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
48	المطلب الأول: طرق الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
50	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
52	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها.
52	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة
62	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و مناقشة النتائج المتوصل اليها
71	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
(1-1)	يمثل الفرق بين المجموعات وفرق العمل	10
(2-1)	يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	34
<b>الفصل الثاني</b>		
(1-2)	مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية وعدد مستخدميها	40
(2-2)	عدد الأطباء المختصين والعاملون في المؤسسة الإستشفائية العمومية العقيد محمد شعباني بالمنية	43
(3-2)	عدد الصيانة والمختصون في علم النفس	43
(4-2)	عدد أفراد الطاقم الشبه الطبي في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية	44
(5-2)	عدد الإداريون في المؤسسة الإستشفائية بالمنية	45
(6-2)	متغيرات الدراسة	48
(7-2)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى بمقياس ليكارت الثلاثي	50
(8-2)	معاملات الثبات للمؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد محمد شعباني Cronbachs Alpha بالمنية باستخدام طريقة الفا كرونباخ	51
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
(10-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	52
(11-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	53
(12-2)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	53
(13-2)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	54
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لإجابات الموظفين في المؤسسة الإستشفائية العمومية العقيد محمد	55

	شعباني بالمنية	
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفعالية فريق العمل لإجابات الموظفين في المؤسسة الإستشفائية العمومية محمد شعباني بالمنية	(15-2)
62	تحليل الإنحدار البسيط للمتغير المستقل والمتغير التابع	(16-2)
63	ANOVA تحليل الإنحدار	(17-2)
63	قيم معاملات خط الإنحدار للمؤسسة محل الدراسة	(18-2)
65	معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع STEPWISE ومعامل التحديد بطريقة	(19-2)
67	ANOVA تحليل التباين	(20-2)
68	قيم معاملات خط الإنحدار	(21-2)
70	العلاقة الارتباطية بين المتغيرين	(22-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	1
69	يمثل منحنى معادلة الإنحدار	(1-1)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
80	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية العقيد محمد شعباني	1
81	الإستبيان	2
86	معطيات التحليل الاحصائي .spss.	3

المقدمة

أ. توطئة

تعتبر التنظيمات الإجتماعية قديمة قدم الإنسانية، فمنذ زمن خلق الله البشر وهم يسعون الى التعاون والتآزر من أجل إنجاز أي الأعمال وتحقيق الأهداف المرغوب بها لقوله تعالى "تعاونوا على البر والتقوى ولا تتعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة)، كما عن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إثنان خير من واحد وثلاثة خير من إثنين وأربعة خير من ثلاثة فليكنم بالجماعة فإن الله عز وجل لن يجمع أمتي الى على الهدى" رواه أحمد (5/145)، فالفرد بطبيعته لا يستطيع العيش معزول عن المجتمع ولا يستطيع تلبية حاجياته إلا بطلب المساعدة ويد العون من الآخرين ولا يتم ذلك الى بالإنتماء الى الجماعة والعمل معها .

كذلك هي المؤسسات لا بد لها من خلق جو الجماعة والعمل في فريق حيث هي الأطر والتقنات التي تظم علاقات الأفراد في المجتمع لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، كما يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تعتبر المورد البشري هو محور العمل وهو العنصر الأساسي للعمل الجماعي أي لتشكيل فرق العمل تهدف الى تحسين المؤسسة ورفع من فعاليتها بغيتة تحقيق الإستمرارية والنجاح، كما أن لمهارات العمل الجماعي تأثيرا فعال على فعالية فريق العمل حيث كلما كانت هذه المهارات متوفرة لدى أعضاء الفريق كانت فعاليتها إتجاه المؤسسة إيجابية، ولنجاح الفريق قبل كل شيء يجب أن تتوفر هذه المهارات في قائد الفريق لأنه هو أساس تسيير المؤسسة وهو من أهم العوامل التي تدفع الفريق نحو النجاح، بحيث يشرف على الفريق وعلى تدريبه وعلى تسييره للتحسين من أداءه.

وإنطلاقا من ذلك فإن مهارات العمل الجماعي ركنا محوريا لأي تنظيم، بحيث يؤثر على فعالية فريق العمل ومن هنا دعت ضرورة الوقوف على دراسة أثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

وبناء على هذا ولدراسة أثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل نطرح الإشكال التالي:

ب. الإشكالية:

مامدى تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية؟

الأسئلة الفرعية:

- مامدى تأثير بعدي مهارات العمل الجماعي (القيادة، الأداء) على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه ؟
- مامدى تأثير بعدي مهارات العمل الجماعي (التدريب، التقدير) على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه ؟
- مامدى تأثير بعد الإتصال على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه ؟
- ماهي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه ؟

ت. الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضيات الآتية:

✓ الفرضية الرئيسية:

- لمهارات العمل الجماعي أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.

✓ الفرضيات الفرعية:

- لأبعاد مهارات العمل الجماعي ( القيادة، الاداء) اثر ذو دلالة إحصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.
- لأبعاد مهارات العمل الجماعي (التدريب، التقدير) أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.
- لبعد الإتصال أثر ذو دلالة إحصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.
- توجد علاقة قوية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.

ث. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز مهارات العمل الجماعي ومدى تأثيرها على فعالية فريق العمل ومدى تحقيق العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه) والدور الذي يقدمه فريق العمل الفعال.

### • أهداف الدراسة:

تتمثل في:

- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالعمل الجماعي وفريق العمل.
- التعرف على مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل وتحليل العلاقة بينهم.
- معرفة مدى تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.

### ج. مبررات إختيار الموضوع:

من الأسباب والدوافع التي أدت بنا الى إختياره هذا الموضوع هي:

### • مبررات ذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصص إدارة الموارد البشرية.
- موضوع جديد ومهم.

### • مبررات موضوعية:

- الإهتمام والميول الشخصي بفكرة العمل الجماعي وفريق العمل لدوره في تحسين أداء المؤسسات.

### ح. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: إمتدت من بداية فيفري الى 30 ماي.
- الحدود المكانية: المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه.
- الحدود البشرية: تم إختيار فئة الموظفين في المؤسسة بصفة عامة.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على مهارات العمل الجماعي كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية (القيادة، الإتصال، الأداء، التدريب، التقدير)، أما المتغير التابع فعالية فريق العمل تم التركيز على الأبعاد (تصميم العملية، التركيب، السياق، العمليات).



خ. المنهج المتبع:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري الذي يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بمهارات العمل الجماعي، وفعالية فريق العمل، والجانب التطبيقي من خلال وصف عينة الدراسة ، وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها من الإستبيان.

د. الأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد على دراسة حالة من خلال: المقابلة الشخصية، والإستبيان تفرغته وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي spss.

ذ. مرجعية البحث:

الكتب، المقالات، المذكرات السابقة في الموضوع، وكذلك بعض المواقع الإلكترونية.

ر. صعوبات الدراسة:

- عدم رد على تحكيم الإستبيان.
- عدم إهتمام بعض الموظفين بملى الإستبيان في المؤسسة الإستشفائية.
- عدم صعوبة إسترجاع الإستبيان مما أدى الى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيعه.

ز. هيكل الدراسة:

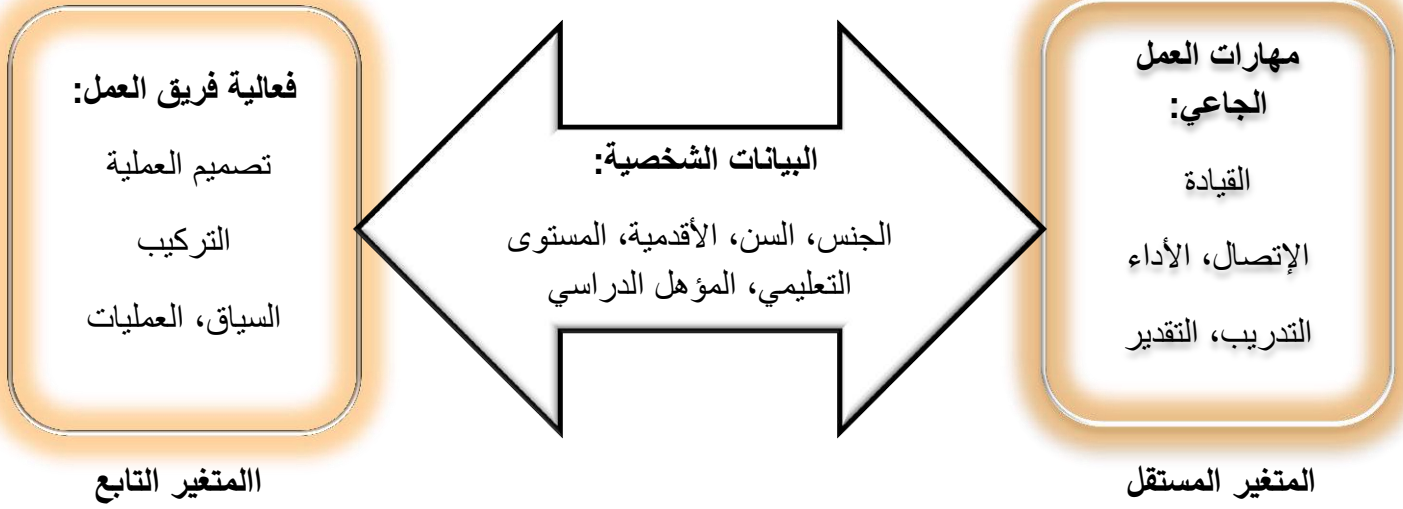
تم تقسيم هذا البحث الى فصلين كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث وكل مبحث على ثلاث مطالب:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية، تطرقنا في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية للعمل الجماعي وفريق العمل، حيث في المطلب الأول تطرقنا الى ماهية العمل الجماعي وفريق العمل، المطلب الثاني الى أسس كل من العمل الجماعي وفريق العمل، المطلب الثالث الى الفرق بينهم، والمبحث الثاني العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل ، حيث في المطلب الاول تطرقنا الى مهارات العمل الجماعي ، المطلب الثاني فعالية فريق العمل، المطلب الثالث تأثير مهارات العمل الجماعي على فريق العمل أما بالنسبة الى المبحث الثالث فتطرقنا الى الدراسات السابقة ، حيث المطلب الأول الدراسات العمل الجماعي والمطلب الثاني دراسات فريق العمل والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية، في المبحث الأول تطرقنا لتقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنية (العقيد محمد شعباني)، المبحث الثاني الطريقة

والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث تطرقنا الى النتائج ومناقشتها، وفي الأخير تطرقنا الى الخاتمة.

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطيبين بوقادي وسيلة وسعيدات اسامة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

**تمهيد**

يعتبر مفهوم العمل الجماعي وفريق العمل من أهم المفاهيم التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، بحيث هي جوهرة العمل وأساس بناء الجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعتبر محددات لأداء الأفراد داخل المؤسسة ومؤثرا لهما، وللعمل الجماعي مهارات تؤثر على فعالية فريق العمل وعلى طبيعة المؤسسة.

ومن هنا قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للعمل الجماعي وفريق العمل.

المبحث الثاني: العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعمل الجماعي وفريق العمل.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعمل الجماعي وفريق العمل

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى جميع النقاط الأساسية للعمل الجماعي وفريق العمل بحيث قسمنا هذا المطلب الى ثلاثة مطالب.

## المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي

إن العمل يعتبر أساس بناء المؤسسات والعمل الجماعي هو ركيزة لتحقيق اهداف المؤسسة.

## 1. تعريف العمل:

نقصد بالعمل ذلك النشاط الإنساني الموجه نحو تحقيق أهداف معينة، فهو ذلك الجهد الجسدي أو العقلي أو كلاهما معا الذي يبذله الشخص بهدف بلوغ غاية أو تحقيق غرض ما مادي أو معنوي أو كلاهما معا.<sup>1</sup>

## 2. تعريف مصطلح الجماعة:

عرفها كرش Kerch وآخرون هي شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقات نفسية واجتماعية صريحة.

وعرفها تشارلز كولي Cooly أنها مجموعة من الأعضاء بينهم تواصل وجها لوجه وألفة في مشاعرهم.<sup>2</sup>

عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>3</sup>

## 3. مفهوم العمل الجماعي:

لقد عرفه friend & cook (1996) هو أسلوب للتفاعل على المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بومدين إكرام، جلودي شيماء، ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة و تأثيرها داخل المؤسسة الجامعية، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر)، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، معهد الآداب واللغات، قسم العلوم الإجتماعية، منشورة، 2020/2019، ص3.

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو نصر، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة،

، 2023/04/25، [https://books.Google.dz/books?id=YfVhDwAAQBAJ&hl=ar&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.Google.dz/books?id=YfVhDwAAQBAJ&hl=ar&source=gbs_navlinks_s)، ص17:12.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، شرائح تدريسية من كتاب السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات )، د.عدنان أحمد بالخير ،منشورة، ص109.

كما عرف العمل الجماعي بأنه التعاون الذي يؤديه مجموعة من الافراد لتحقيق هدف محدد، ويجمع بينهم ليس فقط التعاون في الاداء ولكن يشمل احساس الافراد بالاحتياج لبعضهم البعض وتقدير الخبرات العلمية والعملية للخصائص المختلفة المشاركة في تنفيذ العمل ويتحدد دور كل عضو في الفريق من منظور العمل الذي يقوم به وكذلك من منظور ورؤية باقي أعضاء الفريق.<sup>5</sup>

#### 4. خصائص العمل الجماعي:

لقد اشار Cook & Friend (1996) الى بعض عناصر العمل الجماعي التي تعتبر خصائص المحددة لمفهوم العمل الجماعي حيث هذه العناصر في رايهما تشرح التعريف المبدئي للعمل الجماعي تتمثل في:<sup>6</sup>

- **الرغبة في العمل الجماعي:** اذ يجب ان يحدث العمل الجماعي برغبة الاطراف المشتركة فيه واحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.
- **تقاسم العمل:** ويقصد بذلك المساواة في تقدير العمل كل طرف او فرد له دور في التفاعل بين الاطراف المشتركة وان تكون صلاحية صنع القرار متساوية، حيث لا يمكن ان يتم العمل الجماعي اذا كان احد الاطراف لديه صلاحية صنع القرار ومعلومات اكبر او معرفة تفوق ما عند غيره من اعضاء فريق العمل الجماعي.
- **الهدف المشترك:** يجب ان يكون هناك هدف واحد على الاقل يتفق عليه جميع اعضاء الفريق ولا يشترط الاتفاق على جميع الاهداف.
- **تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار:** وهنا يتحمل كل طرف المسؤولية المساهمة في النشاط وفي صنع القرار، ولا يعني التساوي في عبء العمل، فقد يختلف ذلك تبعا لطبيعة العمل.

<sup>4</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان، الاستشارة والعمل الجماعي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، قسم التربية الخاصة، 2006، ص7

<sup>5</sup> حسن عبد الفتاح وآخرون، تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني، مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، منشورة، 2019، ص145.

<sup>6</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان، المصدر السابق، ص8.

- **الثقة المتبادلة بين الطرفين:** الثقة المتبادلة ضرورية بين اطراف العمل الجماعي، حيث يتم بناء الثقة تدريجيا اي لا تظهر فجأة، فمع التجربة اثناء العمل يبدا العاملون في التعرف على بعضهم البعض وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم الى ان تصل الى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.
- **الشعور بالانتماء:** وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد بحيث تتحمل نتائج ومترتبات العمل بشكل جماعي، وقد ذكر friend & cook (1996) ان احد المؤلفين قد وصف شعور المجتمعين بالانتماء حيث ذكر انهم يفرقون سويا او ينجون سويا، فكل واحد من الجماعة يحس انه جزا لا يتجزأ منها وانا العمل الجماعي يرفع من فعالية العمل ويقلل من سلبياته، وانا النتائج لاهها فائدة تعود على الجميع، بحيث يحس كل طرف بضرورة اسهامه في العمل.

### 5. اهمية العمل الجماعي:

ترجع اهمية العمل الجماعي الى العديد من الاسباب:<sup>7</sup>

- إن التزايد المتنامي في مشكلات الإنسان وتعدد جوانب هذه المشكلات وتعدد الأسباب المؤدية إليها ومن ثم الحاجة إلى جهود مختلف المهنيين في أكثر من تخصص واحد للتعامل معها تنشئ حاجة ماسة إلى جهود عمل جماعي من مهنيين متعددين لتحقيق الرعاية للإنسان وإشباع حاجاته المتعددة وحل مشكلاته فالأمر إذن يستلزم تعاون مجموعة من المتخصصين يعملون بروح الفريق
- يوفر العمل الجماعي استخدام قدرات وخبرات ومهارات متعددة للأعضاء فريق العمل كل في تخصصه مما يساعد في توسيع نطاق المعرفة والخبرة والمهارة التي تؤدي إلى تقديم أفضل خدمة ممثلة على أحسن وجه ممكن ومن ثم تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية .
- تعاون أعضاء الفريق لتحقيق الهدف أكثر فائدة من العمل الفردي حيث إن لكل عضو في فريق العمل معارفه وخبراته ومهاراته التي لا يستطيع أن يحقق أهداف العمل بمفرده أو دون تعاون مع أدوار الآخرين وتكامل أدواره مع أدوارهم.
- عادة ما يؤدي العمل الجماعي إلى تدعيم روح الفريق وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق وبالتالي يستفيد الأعضاء أنفسهم من العمل الجماعي أثناء عملهم معا لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث أن العمل الجماعي يركز أيضا على الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء

<sup>7</sup> حسن عبد الفتاح واخرون، المصدر السابق، ص146.

الفريق والاتصالات بينهم كما يساهم في تحقيق عمل تعاوني وتكاملي يعتمد فيه كل عضو على الآخر ويتكامل معه لإنجاز العمل أو المهمة.

## 1. انواع الجماعات :

### أولاً- الجماعات الرسمية:

هي التي حدّدتها المنظمة للقيام بأعمال مُحدّدة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي وحدّدت وظائفها لإنجاز المهمات القائمة كما إن سلوك الفرد هنا يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف المنظمة ثم أوضح إن الجماعات الرسمية تتكون من:

#### أ الجماعات الرسمية الدائمة هي نوعين:

○ **الجماعات القائمة (الأمرة)** وتسمى الجماعات الوظيفي، وهي تتشكّل لإنجاز عدد من الاهداف وتظل قائمة حتى بعد تحقيق الهدف المنشود وتتكون الجماعة القائمة من الرئيس والمرؤوس في الاقسام والوحدات في المنظمة.

○ **جماعة العمل:** تتكون من مجموعة من الافراد العاملين في نفس المنظمة يقومون اما بعمل واحد او في وقت واحد او على عملية انتاجية معينة في مختلف وجبات لعمل.

ب **الجماعات الرسمية المؤقتة:** أشار (1995) griffin & Moorhead إنها تسمى أيضاً جماعة المهمة والتي غالباً ما يجري تشكيلها لغرض حل مشكلة معينة وبعد ان تقوم بحل المشكلة وتقديم التوصيات فإنها تُحل. وعلى هذا الاساس فان جميع الجماعات القائمة هي جماعات مهمة والعكس غير صحيح

### ثانياً - الجماعات غير الرسمية

عرفها (1998) Robbins 20 : بانها تحالفات تتشكّل بشكل غير رسمي وليست محددة من المنظمة وهي تشكيلات طبيعية في بيئة العمل تُظهر تجاوباً مع الحاجة إلى التماس الاجتماعي وتكون الجماعات الرسمية نوعين:

أ. **جماعة المصلحة:** حيث تشكّل هذه الجماعة لغرض قد يرتبط أولاً بهدف المنظمة وليس لها أفق زمني محدّد

ب. **جماعة الصداقة:** يُطلق على هذه الجماعة (الجماعة الحرة) والتي تنشأ بمحض إرادة الافراد المكونين لها ورغبتهم وللغرض العضو في هذه الجماعة حرية الانتماء اليها او تركها.



واوضح كل من (جرينبرج وبارو 2009: 287) ان الجماعات غير الرسمية تتشكّل بطريقة طبيعية وبدون اي تدخل من الادارة وذلك لوجود اهتمامات مشتركة بين اعضائها وهي جزء هام من حياة المنظمة ولها تأثير ايجابي.

### المطلب الثاني: ماهية فريق العمل.

1. الفريق: تشير كلمة فريق الى نوع محدد من المجموعات يكون جميع اعضائها مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق اهداف الفريق<sup>8</sup>.

### 2. مفهوم فريق العمل:

عرفه Cook & Friend (1996) على انه مجموعة صغيرة نسبيا مكونة من افراد تربطهم بعضهم علاقة اعتمادية متبادلة بحيث يعملون يتفاعلون مباشرة بطريقة منسقة نحو تحقيق هدف مشترك.<sup>9</sup>

هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.<sup>10</sup>

كما عرف "وحدة تتألف من الافراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل او يعملون معا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"<sup>11</sup>

### • معظم فرق العمل تحتاج الى<sup>12</sup>:

- مهارات تحليلية
- مهارات استماع
- قدرة على التفكير الاستراتيجي
- قدرة لوجستية

<sup>8</sup> مايكل أ.كوسلر، كيف تشكل فريق العمل (خمسة مفاتيح لاداء عال)، الطبعة الاولى، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص11.

<sup>9</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان، المرجع السابق، ص12.

<sup>10</sup> لهام سامي حمام واخرون، الحقيبة التدريبية للبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، 2012، ص17.

<sup>11</sup> محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص10.

<sup>12</sup> مايكل أ.كوسلر، مرجع سابق، ص25

- مهارات في النزاع
- العناية بالتفاصيل
- مهارات في تحديد المشاكل وحله
- الابداع
- قدرة التلخيص والتسهيل
- ذكاء التنظيمي

### 3. خصائص فريق العمل:

لقد اوجزها المؤلفان Cook & Friend في النقاط التالية:<sup>13</sup>

**أ الوعي بالانتماء للفريق:** لا يمكن للفرد ان يكون جزءا من الفريق الا اذا راه الاعضاء الاخرون بنفس المفهوم، بحيث يجب التنسيق بين اعضاء الفريق في العمل فلا يعمل كل على حدة ويظن انه جزء من الفريق.

**ب تنظيم التفاعل بواسطة عرف متفق عليه:** اي يجب اتباع العرف والقيم المتعارف عليها بين اعضاء الفريق سواء تم التصريح بها او كانت مفهومة ضمنا، مثلا الحضور في الوقت المحدد للاجتماع وايضاح الخلاف بين اعضاء الفريق والعمل على ايجاد حل له، والاتفاق على تجنب المصطلحات المتخصصة اثناء الحديث مع الوالدين.

**ت العلاقة الاعتمادية بين اعضاء الفريق:** ان ادوار اعضاء الفريق مترابطة وظيفيا وعليه فالعلاقة بين الاعضاء اعتمادية، فمن المحتمل ان اي حدث يؤثر على احد الاعضاء يؤثر على البقية. اي اذا غاب احد الاعضاء من الاجتماع لا يتمكن باقي الفريق من صنع القرار الملائم مما قد يدعو الى تغيير الموعد وبذلك قد يترتب عليه خلل في جدول كل عضو من الاعضاء المشتركين.

### 1. اهمية فريق العمل:

تتضح اهمية فريق العمل من خلال الاتي<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان، المرجع السابق، ص13.

<sup>14</sup> الهام سامي حمام واخرون، المرجع السابق، ص19.

- ايجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.
- تخفيض مستوى الصراع بين الادارة والعاملين.
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
- التركيز الدائم عن تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة.
- خلق نوع من الحماس لدى الافراد لحل مشاكله.

## 2. انواع فرق العمل:

صنف في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى التصنيف التالي<sup>15</sup>:

- أ. **الفريق الوظيفي**: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد ينتمون لتنظيم معين، ويكونون تحت إشراف رئيس واحد، ويتميز أعضاء هذا الفريق بأنهم قد يعملون، أولاً يعملون معا لتحقيق أهداف الفريق.
- ب. **الفريق متعدد الوظائف**: عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى .
- ت. **الفريق النمر**: يشبه هذا النوع من الفرق الفريق متعدد الوظائف في كون أعضائه لهم وظائفهم المختلفة في المنظمة، ولكن أهم ما يميز هذه الفرق هو أن أوقاتهم كلها مكرسة لتحقيق أهداف الفريق.
- ث. **فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة**: هو عبارة عن جماعة من الأفراد يكونون فريقاً مؤقتاً بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين أو استكشاف فرصة معينة.
- ج. **اللجنة**: عبارة عن جماعة من أفراد التنظيم تقوم بالعمل باستمرار لتطوير ومراقبة سياسة أو ممارسة معينة.
- ح. **فريق الأداء العالي**: يتميز هذا الفريق أنه عبارة عن جماعة من الأفراد يكمل بعضهم الآخر في المهارات التي يتحلون بها، ويعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة. حيث أنهم يلزمون أنفسهم بمسؤولية مشتركة تجاه تحقيق هذه الأهداف

<sup>15</sup> أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل واثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، منشورة، 2010، ص18.

## المطلب الثالث: الفرق بين العمل الجماعي وفريق العمل.

من خلال التعاريف الذي تطرقنا لها في المطلبين الاول وثاني نلاحظ انا هناك فرق بين العمل المجموعات وفرق العمل.

## الجدول (1-1): يمثل الفرق بين المجموعات وفرق العمل

فرق العمل	مجموعات العمل
يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق.	يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها
يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق	يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة.
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة	يعمل القائد على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والإشراف عليه بنفسه
يكون التركيز فيها على أداء الفريق	يتم التركيز على أداء الفرد
يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك	توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض.
يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد	الاتصال يكون في اتجاه واحد من القائد إلى المجموعة
يتم إشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق	تحتزن المعلومات لدى العاملين.
تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق	يتم اتخاذ القرارات من قبل القائد بمفرده

أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، نفس المرجع، ص15.

**المبحث الثاني: العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل.**

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل حيث انها تعتبر عوامل مهمة لبناء المؤسسة وتحقيق اهدافها.

**المطلب الاول: مهارات العمل الجماعي**

ان العمل الجماعي يتميز بمهارات ووعوامل لبناء فريق عمل فعال في المؤسسة.

**1. بناء فريق العمل:**

عرف نصير وعبابنة بناء فريق العمل بأنه " إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء، ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية بينهم، ولديه ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة"<sup>16</sup>.

يعد بناء فريق عمل ناجح، احد اهم مهام القائد، ولا نبالغ حين نقول ان بناء كبرى ناطحات السحاب ربما يكون اسهل كثيرا من بناء فريق عمل مميزا، وذلك لان التعامل مع البشر امر شديد الحساسية والخطورة، ويحتاج الى مهارة و فطنة كبيرة.<sup>17</sup>

**2. عوامل بناء فريق عمل مؤثر:**

تتمثل هذه العوامل في:<sup>18</sup>

- **الثقة:** اخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويخلل اعمدها هي الثقة المفقودة ، والتشكيك في قدرة الأفرادعلى القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين اعضاءه و يجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.
- **اعط لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير:** القائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائما عن

<sup>16</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان، المرجع السابق،ص24.

<sup>17</sup> ابراهيم الفقهي، العمل الجماعي، الطبعة الاولى، دار الاجيال للنشر والتوزيع،2009،ص9.

<sup>18</sup> ابراهيم الفقهي،نفس المرجع،ص13.

يهتم بها ويقدرها ،لذلك لا يهمل ابدا تقدير واهتمام جميع اعضاء فريقه بلا استثناء و يحث اعضاء فريقه على الاهتمام بعضهم البعض كذلك.

- **الانضباط التام:** لن ينجح فريق العمل في مهمته اذا لم يكن أعضائه لديهم رغبة في المشاركة في العمل ،كما يجب شرح أسباب اختيار كل عضو مع التأكيد على الأعضاء بضرورة ، أن يكون مريحين في ابداء آرائهم في المشاركة في العمل و كذا توضيح المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح.
- **الإيمان بأهمية التعاون:** يجب على أعضاء الفريق أن يكون متعاونين فيما بينهم وأن يعرفوا أن مصالح الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية لتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3. اهداف بناء الفريق:<sup>19</sup>

- غرس وتأسيس الثقة بين أعضاء الفريق.
- تطوير المهارات المختلفة للمديرين في عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم وزملائهم ورؤسائهم، والقدرة على مواجهة المشكلات وحل المنازعات وتفعيل الاتصالات .
- تنمية المهارات لدى المديرين في الإلمام بوسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجيتهم.
- تنمية مهارات المدراء وتطويرها في مختلف النواحي الإدارية كالتخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، والفعالية في إدارة الوقت.
- تطوير القدرة لدى المديرين في ربط الدوافع والسلوك لدى العاملين بالرواتب والمزايا المادية في المنظمة.

### 4. مراحل بناء الفريق:

من الضروري أن يلم قائد الفريق بالمراحل المختلفة لبناء الفريق حتى يتسنى له الاستفادة الفعالة من كل مرحلة، وأداء الدور المناسب الخاص بكل مرحلة:<sup>20</sup>

- أ. **مرحلة التكوين:** تعتبر هذه المرحلة أولى مراحل تكوين الفريق، حيث تكون الأهداف من تكوينه غير واضحة، وتوقعات أفرادها غير معروفة، فالتعاملات في هذه المرحلة يغلب عليها الطابع الرسمي ويمكن أن تسمى بمرحلة جس النبض فالجميع يسعون لمعرفة طبيعة التصرفات والمهام المطلوبة منهم

<sup>19</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان،مرجع سابق،ص27.

<sup>20</sup> ابراهيم بن سعد ابو نيان،نفس المرجع،ص28.31

**العلاقات:** تتميز هذه المرحلة باستقلالية الأفراد بعضهم عن بعض ولكن تنتهي بالقبول المتبادل

**المهام:** يرغب الأفراد في هذه المرحلة بالتعرف على المهام المطلوبة ومن ثم يلتزمون بها .

**ب. مرحلة الخلافات:** تتميز هذه المرحلة بأنها من أهم المراحل التي يمر بها الفريق، حيث أن الفريق الذي لا يستطيع التغلب على هذه المرحلة يكون أكثر انقساماً في المستقبل وأقل قدرة على الإبداع والابتكار. كما أن هذه المرحلة تتسم بكثرة الخلافات والمقاومة لكل مهمة توكل للفريق، فالأفراد في الفريق قد يعربون عن استيائهم وتحفظهم كما أنهم يناقشون أفكارهم وآراءهم بكل انفتاح وشفافية، حيث يتعلم أفراد الفريق في هذه المرحلة كيف يتعاملون مع الاختلافات فيما بينهم الأمر الذي يمكنهم مستقبلاً من العمل معاً لتحقيق أهداف الفريق

**العلاقات:** تتميز علاقات الأفراد في هذه المرحلة بالحدة ولكن في النهاية تنتهي بالانتماء للفريق

**المهام:** تتميز هذه المرحلة بمقاومة الأفراد للمهام الموكلة إليهم ولكن تنتهي بوضوح المهام.

**ت. مرحلة التطبيع:** تتميز هذه المرحلة بتضامن الفريق، حيث يتفق الأعضاء على قواعد معينة لحل خلافاتهم واتخاذ قراراتهم وإنجاز المهمات المنوطة بهم، في جو من الثقة والانفتاح وتبادل القيادة فيما بينهم. ولكن يخشى في هذه الفترة أن يقع الفريق في مصيدة ما يسمى بالفكر الموحد حرصاً منهم على المحافظة على روح الانسجام والتوافق فيما بينهم

**العلاقات:** أهم ما يميز علاقات الأفراد التلاحم الذي يؤدي إلى التأييد المتبادل فيما بينهم.

**المهام:** يكون هناك تواصل بين الأفراد ضمن المهام التي يقوم بها الفريق مما يؤدي إلى الانغماس في العمل .

**ث. مرحلة الأداء:** تمثل هذه المرحلة مرحلة النضج حيث يصبح للفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من خلالها الأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم، حيث يركز الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النتائج المتوخاة . ويتميز الفريق في هذه المرحلة بالظهور أمام الأطراف الأخرى في المنظمة، كما أنه يتلقى التقدير والثناء عند تحقيقه إنجازات معينة .

**العلاقات:** تتميز العلاقات بين الأفراد بالاعتماد المتبادل فيما بينهم مما يؤدي إلى الإحساس بالفخر لانتمائهم للفريق

**المهام:** يغلب على مهام الفريق روح حل المشاكل الأمر الذي يفضي إلى تحقيق الإنجازات.

ج. **مرحلة إعادة التكوين:** كما أن لكل شيء بداية فلا بد له من نهاية. كذلك الفريق فإن تكوينه قد ينتهي بانتهاء المهام الموكلة إليه، أو اختلاف الأعمال التي يقوم بها، أو دخول عضو جديد أو خروج آخر مؤثر في الفريق.

**العلاقات:** في هذه المرحلة تنتهي العلاقات بين الأعضاء الخاصة بالعمل الج ماعي ضمن الفريق ولكن في معظم الأحوال تستمر هذه العلاقة بعيدا عن الفريق ( إما إيجابيا أو سلبيا ) وغالبا ما يشعر أفراد الفريق بالنجاح لتحقيقهم الهدف.

**المهام:** من آخر المهام التي يقوم بها الفريق في آخر مراحلها هو الاحتفال بالإنجازات التي حققها والأهداف التي تم الوصول إليها.

### 5. الخطوات السبع لبناء فريق ناجح:

تتمثل اهم الخطوات التي يجب ان تنتبه اليها لبناء فريق عمل فيمايلي<sup>21</sup>:

أ. **تشكيل الفريق:** يجب التفكير قبل تكوين فريق عمل في هذه الاسئلة:

من يجب ان ينضم للفريق؟ وما الاسس التي سينضمون على اساسها للفريق؟

كم سيكون عدد اعضاء الفريق؟

ان القائد الفعال عندما يبدا في اختيار فريق العمل لا يخضع للعواطف، بل يخضع لمعايير علمية بحتة، ويضع مصلحة الفريق فوق اي اعتبار. اي لا بد من اختيار الاشخاص المناسبين، ويجب على كل عضو قادم ان يجلب معه يتم توظيفها لخدمة الفريق.

ب. **التدريب والتعليم:** بعدما يتم تكوين الفريق يبدا القائد في وضع خطة للارتقاء بامكانيات الفريق وتدريبهم

يبدا اولاً بالتوجيه، حتى يتعلم الموظف شيء عن اعمال الشركة، كما عليه تقديم العضو الجديد الى جميع الاعضاء وتعريفه بالخدمات التي يؤديونها، بعدها يقوم بمنح العضو الادوات التي يحتاجها في العمل، و يصطحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكل الموظفين، كما ينبغي من القائد التأكد من ان الموظف على اتم الاستعداد لاداء واجبه بتفهم كامل لمسؤولياته وعمله، وان يسمح له بالانغماس في العمل. بعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء الا بعد مرور اكثر من ثلاثة اشهر، ان التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل، وبذلك يحقق النتائج المرغوبة.

<sup>21</sup> ابراهيم الفقهي، المرجع السابق، ص16.19.



ت. التواصل الجيد مع الفريق: القائد الفعال يجب ان يتواصل بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل، خاصة الجدد منهم، ومن الخطا ان تترك افراد فريقك بمفردهم، دون التواصل معهم.

يجب عليك ان تفتح قنوات الاتصال مع اضاء فريقك لتحفيزهم وتباشر عملهم وتشعرهم بوجودك بجوارهم، فاحرص على ان تجتمع بهم بشكل متكرر، وان تكون متواجدا عنما يحتاجون اليك، لا يهم ماذا تفعل المهم ان تستمر في الاتصال معهم بشكل منتظم، ولاكن يجب ان تضع في اعتبارك النقاط التالية:

- تحدث على ان النجاح هو نجاح للفريق باكملة وليس نجاحا فرديا.
- عامل كل فرد كما لو كان اهم الاعضاء
- اظهر لهم اهتمامك بهم بصفتهم بشرا وليسوا موظفين فقط.
- استمع اليهم باهتمام عندما يتحدثون.
- اكثر من استعمال اسمائهم، واهتم بالابتسام، وبالاطراء وبالمدح.

ث. الرؤية: ينبغي على القائد ان يساعد الاعضاء فريقه على التنمية رؤيتهم الخاصة، كما ينبغي عليهم تشجيع افكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون لافكار جديدة.

ج. تحديد الهدف: ان القائد يقوم باشارك فريقه في عملية تحديد اهداف الفريق، وكذلك في تقرير الاستراتيجية وخطة العمل من اجل تحقيق هذه الاهداف، فاذا ما شارك اعضاء الفريق في تحديد اهداف الفريق فان ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الاهداف

ح. التقدير والشكر: عند نجاح شخص في فريق العمل بالقيام بالجزء الخاص به فيجب تشجيعه. ويجب ان يشعر اعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق اي زميل لهم نتائج جيدة.

## 6. نصائح لبناء اداء الفريق<sup>22</sup>:

- حدد غاية ملحة وجديرة وتوجها واضحا
- اختر اعضاء الفريق استنادا الى معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ومواقفهم وليس على اساس اشخاصهم
- كن يقضا منتبها لما يجري في الاجتماعات الاولى بما في ذلك ما اتخذ من اجراءات

<sup>22</sup> وليد شحادة، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، الطبعة الثانية، مطبوعات كلية هارفرد لادارة الاعمال، الرياض، دبي، 2008، ص72

- ضع قواعد سلوك واضحة
- حدد مهام واهداف ذات توجه للاداء الفوري
- لا تتوان عن تقديم الحقائق والمعلومات الجديدة لتخلق التحدي.

### 7. مهارات مطلوب توفرها في قائد فريق العمل:

تتمثل في:<sup>23</sup>

**التخطيط الاستراتيجي:** تتضمن عملية التخطيط التفكير الواعي والتبرير بما ينبغي عمله خلال المرحلة المقبلة وكيف يمكن أن يتم إنجاز الهدف وذلك لسد الفجوة بين وضع البداية وما يطمح أن يصل إليه مستقبلا وهنا تبدأ خطة استراتيجية نحو تحديد الاهداف الموضوعية من اتخاذ ما يلزم من قرارات للوصول اليها

**التوجيه:** يبرز التوجيه بشدة كلما قلت درجة التخطيط بنوعية لانه بمثابة ارشاد لاعضاء الفريق اثناء القيام بتنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا، فالتوجيه هو اصدار للاوامر والتعليمات والاشراف على الجهود الحالية وتحفيز للقادم.

**التنظيم:** تحديد الفعاليات المطلوبة لتحقيق الاهداف، وتصنيف الاعمال وتقسيمها الى أنشطة.

**تحديد الادوار والمسؤوليات:** إذا كان أعضاء الفريق لا يعرفون ما الذي عليهم عمله، فاعلم أنك قد فشلت في توضيح المسؤوليات وتكمن المشكلة هنا في تجزأت العمل الى أنشطة ، وتجزأت الأنشطة إلى أدوار ووظائف فوضت البعض بالقيام بهذه الادوار .

**اتخاذ القرارات:** من المسؤوليات الهامة لقائد الفريق هي اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، للقيام بذلك قد يرغب قائد الفريق استشارة أعضاء الفريق من خلال إجراء مناقشات متعمقة، أيضا مسؤولية القائد ضمان تركيز جميع المناقشات ان تكون منتجة، مما يؤدي الى اتخاذ القرار .

**التحفيز:** لا بد من حث الافراد وتحفيزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيق الاهداف وهذا بالطبع يستلزم توفر قدرة القائد على اقناع اعضاء الفريق من خلال عنصر التحفيز .

**التدريب:** الشخص المناسب في المكان المناسب ، لكن هؤلاء الاشخاص لا نحصل عليهم جاهزين ولكن علينا أن نختار وأن نحسن الاختيار، بحيث يكون هؤلاء الاشخاص موهوبين لتقبل التدريب واستيعابه واختيار التدريب للعضو داخل الفريق هذه من مهارات القائد الناجح لفريق العمل.

<sup>23</sup> فريق العمل ومهارات العمل الجماعي، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، القطاع المركزي للتدريب والادارة، ص17.

**مهارة التفويض:** شجع فريقك للقيام ببذل أفضل ما لديهم ثم خطوة للخلف وراقبهم ودعهم يتألقوا في ما يفعلوه القائد الجيد يعرف متى يقود ومتى يفوض العمل الى فريقه، الثقة في قدرة فريقك للقيام بعملهم هو جزء مهم من القيادة، لا تخبر الفريق كيف يؤدي العمل قل له ما عليه عمله واتركه يختار كيف يؤدي العمل، أن براعتهم في التنفيذ ستكون مفاجأة لك وللتفويض أصول فيجب أن يكون لواجبات مهام محددة وليست عامة وغامضة وله فوائد فهو دليل على شجاعة القائد وثقته بنفسه فالبعض يتخوف من تفويض غيره وكذا دليل على حسن اختيار الاعضاء فلو أجاد الاختيار ما خشي التفويض وكذا والتفويض يعد من الموضوعات التي يفرد لها وحدها برامج تدريبية كاملة.

**مهارة الرقابة:** وهي احدى المهارات التي تهدف الى التأكد من أن كل شيء يسير في الطريق الصحيح ووفقا ما هو مرسوم له من الخطط والاهداف المرسومة فهي قياس لما تم إنجازه ومقارنته بما هو مفروض أن يتحقق لتحديد الانحرافات إن وجدت وتصحيح المسار.

### 8. المهارات السلوكية المطلوبة لاجراء الفريق:

هي مهارات مرتبطة بسلوك الفرد، تشمل هذه المهارات مايلي<sup>24</sup>:

أ. **المهارات الشخصية:** هي مهارة مرتبطة بتغيير الاتجاهات والسلوك، ويعتبر ذو مهارة شخصية اذا ما كان قادرا على:

- ادارة ذاته: اي محاولة الفرد التعرف على حقيقته وحقيقة سلوكه في العمل، ويشمل ذلك تعلمه لكيفية التعامل ومواجهة المشكلات التنظيمية، كما يجب ان يعرف الوقت المناسب لانسحابه من الموقف المجهد ومتى تدعو الضرورة الى المساعدة.
- المبادرة والتاثير والتعلم الذاتي: اي لديه مهارة التعلم مدى الحياة لحل مشاكل العمل اليومية.
- اختيار وتخصيص الاولويات في حدود الموارد المتاحة مع القدرة على تنظيم العمل، بحيث يتم انجازه قبل ضغط المواعيد الاخيرة.
- تحفيز الاخرين وتوقع التغيير، والقدرة على التعامل معه.
- مراعاة قيم واخلاق ومواقف المهنة عند صنع القرار، كالسرية والامانة اي عدم نشر اسرار العمل ولا اعطاء رايضا مضللا.

<sup>24</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2013، ص63، ص65.

• الحذر المهني: حيث تتطلب توفر عنصر الذكاء.

ب. مهارة التعامل مع الآخرين والاتصال بهم: اي العمل مع الاخرين في اتجاه تحقيق منفعة مشتركة

للمنظمة، وتمكن من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، تتوفر هذه المهارة اذا توفرت :

• حسن التفاوض مع الاخرين

• التفاهم والتعاون مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد

• ابتكار الحلول وتداولها، وابرار الاتفاقيات، ولقد اثبتت الدراسات ان هناك علاقة بين السلوك الاجتماعي والتفكير الابتكاري، بمعنى كل ما يتعلمه الفرد عن طريق علاقاته الانسانية المتداخلة يكون لديه تراكما ثقافيا يدفعه نحو الابتكار، وان التفكير يحسن من التفكير الابتكاري.

• حل المواقف المتعارضة بكفاءة، كالبدء بطرح الآراء المقبولة من قبل المعارضين لاجتذاب ثقتهم، وجهات النظر معارضة.

• المناقشة وتقديم التقارير والدفاع عن آرائه، من خلال الاتصالات الرسمية والغير الرسمية، الشفهية والمكتوبة.

• الانصات والقراءة بفعالية اي الوعي والفهم لما يسمع او يقرأ القدرة على فهم اللغة وتمييز الافكار الرئيسية، وتنظيم المعلومات المتحصل عليها.

## المطلب الثاني: فعالية فريق العمل

### 1. فعالية فريق العمل:

حسب (رامز عزمي بدير، وآخرون، 2015) ان فاعلية الفريق تقع بشكل عام في ثلاث فئات هي (مخرجات انتاج المجموعة، المساهمة في تنمية اعضاء المجموعة الدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية اعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل) ، فبالنسبة لقياس مخرجات انتاج المجموعة فيتضمن (النوعية الانتاجية الكلف)، اما ما يتعلق بالمساهمة في نمية اعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي واشباع حاجات اعضاء الفريق الثقة بالادارة) واخيرا فان قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الانسحابي مثل معدل الغيابات للاعضاء

او معدل استبدال العمال، بينما اقترح أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا، والقابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل والافكار الجديدة<sup>25</sup>.

## 2. خصائص وسمات فريق العمل التي تمكنهم من تحقيق الفعالية:

نذكر ما يلي<sup>26</sup>:

- **المشاركة:** اي مدى اهتمام اعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى اعضاء الفريق للعمل الجماعي.
- **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- **الحساسية:** وهي درجة ميل الاعضاء في الفريق لعدم الاساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحفيز الاعضاء على مواجهتها.
- **الالتزام:** مدى شعور الفرد للعمل باخلاص لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام اهداف المنظمة مع اهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الاعضاء.
- **التيسير:** وهو مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- **الانفتاح:** هي مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

كما حدد Briggs عشر خصائص للفريق الفعالة هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا؟ وهذه الخصائص هي<sup>27</sup>:

- فهم أعضاء الفريق لاهداف الفريق وغرضه ورسالته؛

<sup>25</sup> خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة "دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي-"، مذكرة شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة، ص21، ص22.

<sup>26</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص50، ص51.

<sup>27</sup> خالد هامل، مرجع سابق، منشورة، ص22.

- توافر الموارد المناسبة للاداء؛
- يمتلك اعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم؛
- يوجد نظام اتصال مفتوح يشجع على التنوع وعلى إدارة الصراع بشكل جيد والبحث عن التغذية الراجعة؛
- شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم في تطوير أداء أعضاء الفريق؛
- استخدام استراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق؛
- تأسيس معايير عالية داخلية، وطرق جيدة لتقييم أدوار الافراد والمسؤوليات والاداء؛
- وجود مناخ يبعث عن الثقة والتعاون والمشاركة داخل الفريق؛
- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بني الاعضاء ويعمل على تحديدها؛
- وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الادارة على نجاح الفريق.

### 3. متطلبات تحقيق الفاعلية لاسلوب فرق العمل

أهم متطلبات هذا الاسلوب مايلي:<sup>28</sup>

- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته قبل البدء بالتنفيذ بفترة كافية.
- ضرورة وجود الالتزام واضح ومحدد من قبل الادارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته؛
- عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الاسلوب الجديد ومحاولة ازالة الخوف لدي ملديرين من تطبيقه، إذ أهتم يعتقدون أن هذا الاسلوب سوف حيد من سلطاهتم، ويؤثر على اختصاصاهتم و قدراتهم، في التوجيه والاشراف داخل المنظمة؛
- إدراك الادارة بأن العائد من تطبيق اسلوب فرق العمل لن يتحقق في الاجل القصير إذ لا بد من مرور وقت كان على تطبيق الاسلوب واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يوتي ثماره؛
- الحد من أي نزاعات داخل السلطة قبل البدء في تطبيق الاسلوب الجديد.

<sup>28</sup> خالد هامل، نفس المرجع، ص22، ص23.

## 4. نماذج فاعلية الفريق :

هناك العديد من النماذج التي تتناول فاعلية الفريق، من اهم هذه النتائج مايلي:<sup>29</sup>

أ. نموذج Hackman:

قدم في عام 1982 نموذجا عن فاعلية فريق العمل تتمثل بثلاث اطر (المدخلات، العمليات، المخرجات)، فالمدخلات تتضمن ثلاث عناصر هي (العوامل التنظيمية، تصميم المجموعة، وتدخلات المجموعة)، أما الاطار الثاني المتمثل بالعملية فيتعلق بمحتوى الجهود المبذولة، ودرجة المعرفة التي يمتلكها الفريق، مدى تطبيق المهارات وكذلك ملائمة استراتيجيات الاداء المستخدمة.

في عام 1987 عدل نموذج عام 1982 ، وهنا التعديل تضمن المدخلات من خلال إضافة عامل التصغير لعنصر تصميم المجموعة، اجراء اضافة أيضا على العوامل المنظمة و تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ب. نموذج Guzzo:

وضع في عام 1986 نموذجا لفاعلية فريق العمل يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية هي (اعتمادية المهمة، اعتمادية المخرجات وقوة التأثير).

ت. نموذج Sundstorm:

يرى هؤلاء الباحثين أن هناك مؤشرين لقياس فاعلية الفريق وهما:

- الاداء: يشير الاداء إلى قبول النتائج من قبل الزبائن الداخليين والزيائن الخارجيين الذين يستلمون منتجات المنظمة وخدماتها ومعلوماتها ويتأثرون بقراراتها.
- القابلية على البقاء: وتعبر عن رضا أعضاء الفريق ورغبتهم في الاسهام ضمن نطاق الفريق.

ث. نموذج (Ivancevich & Matteson):

يرى هاذين الكاتبين أن فاعلية الفريق دالة لاربعة جوانب هي :

-التدريب؛

-الاتصال؛

<sup>29</sup> خالد هامل، نفس المرجع، ص26، ص29، ص30.

-التمكين؛

- المكافأة.

**ج. نموذج Champion:**

حدد أربعة محددات لفاعلية فريق العمل والتي وهي:

- **تصميم العمل:** والذي يشتمل الاستقلالية والحرية، والمهارات المتنوعة اللازمة لانجاز عمل معني وكذلك تحديد المهمة بشكل واضح ودقيق.
- **التركيب:** ويشتمل قابلية الاشخاص لتحقيق الاداء بفاعلية، كذلك النواحي الشخصية لاجزاء الفريق، وضمان التنوع في الادوار، وأيضا حجم الفريق، فالفرق الفعالة لا تكون صغيرة أقل من أربعة أفراد ولا كبيرة تتعدى إثناعشر فرد، كذلك المرونة حيث تعطي صفة الفريق القادر على التكيف، والفريق الذي يتميز بالاداء العالي هو الفريق الذي يفضل أفراده العمل ضمن فريق.
- **السياق:** مثل الموارد الكافية مثل المعلومات والتكنولوجيا والكوادر العاملة الكافية ودعم ومساعدة الادارة والقيادة والاتفاق على موصفات العمل وتحديد مدى مساهمة كل عضو في فريق العمل ووضع أنظمة التقييم اداء الفريق وكذلك تحديد أسلوب تقييم.
- **العملية:** إن الفرق الفعالة لديها هدف مشترك حيث تكون هذه الاهداف محددة واقعية ويمكن قياسها وكذلك توفر الثقة والالتزام في وجود مستوى من التحدي الذي يحفز على النقاش ويشجع على تقييم المشاكل والخيارات المتاحة.

**المطلب الثالث: تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل****5. العوامل المؤثرة على فعالية الفريق<sup>30</sup>:**

ذكر (بوريلي) في دراسته التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية الفريق في المملكة المتحدة أظهرت إلى هناك عدة سمات تؤثر على فعالية الفريق وهي:

- **توازن الفريق:** وتعتمد على قدرة الفريق على حل التوترات والادوار و المهمات التي يلعبها أفراد الفريق

<sup>30</sup> خالد هامل، نفس المرجع، ص24، ص25.



- القيادة: وتتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الاحترام ورفع المعنويات وتشجيع التطوير الذاتي للأفراد وتحديد الادوار والمسؤوليات.
- التفاعل بين الفريق: ويتعلق بمدى تفاعل الفرق مع بعضها بعض ومع الوظائف والافراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لاهدافه.
- تجاوز المعوقات: وتتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لحد أعضاء الفريق المتقدمين بإعاقة تحقيق أهدافه.
- الاستقلالية: وتتعلق بالقدرة على التأثير على توجه الفريق وتحقيق أهدافه.
- الفهم المشترك للاهداف: يرتبط بالفهم الواضح للادوار والمسؤوليات وأفراد الفريق.
- التقدير: ويتعلق بتقدير مساهمات الافراد داخل الفريق ومساهمات الفريق داخل المنظمة بصورة عادلة.
- المكافآت: وتتعلق بمدى ارتباط الاجور والترقيات داخل المنظمة بإنجازات الافراد.
- التغذية الراجعة الكاملة: وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق. ويرى أن العوامل المؤثرة على الية أداء الفريق هي كمايلي:
- هيكل عضوية الفريق: ويقصد به أنماط شخصيات الفريق وخصائصه مثل درجة النصح والخلفية الثقافية والمهنية والعلاقات التبادلية.
- مدى تكامل الخبرات والرغبات: وهي مدى توافر القدرات (حمصلة امهارات واملعارف) وتوافر الرغبات، (معلمة الاتجاهات والصوت في بيئة العمل).
- مدى متاسك الفريق: وهو مدى تألف اعضاء الفريق، والرغبة على الاستمرار بعضويته وقبولهم المشترك لاهداف الفريق، والسعي الجماعي المتعاون لتحقيقه؛
- بيئة عمل الفريق: وهي تضم الموارد والتجهيزات المستخدمة وسياسات العمل، بالاضافة إلى عوامل غير ملموسة من ثقافة المؤسسة.
- قيادة الفريق: يجب أن تكون ناصحة ومدربة لاعضاء الفريق، لانهم يشتركون في المسؤولية مع مرؤوسيهم، ويتعين ان يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات.

- الصراع داخل الفريق: يتعذر أن يشترك كل الاعضاء في نفس الجتاهات والسلوكيات والتوقعات والاراء ويشير (حلاب 2011 350 \_ 351) نفلا عن ( Ivancewish2008 ) ان هناك أربع عوامل مؤثرة على فاعلية الفريق هي كما يلي:
  - التدريب: لا يكون الفريق فعال إلا بقدر تعلق الامر بالتدريب، وما يمتلكه من مهارات يتطلبها أداء تلك الوظائف.
  - الاتصالات: يحتاج الفريق للمعلومات كي يحقق أهدافه، لذلك يجب على الادارة ألا تحجب المعلومات عن الفريق، خوفا من فقدان الفريق سلطة اتخاذ القرار.
  - التمكين: يمتلك الفريق السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية تامة.
  - المكافآت: وهو أن يتم مكافأة وتحفيز فريق العمل عن الاعمال الناجحة التي يقوم بها.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعمل الجماعي وفريق العمل.

قمنا في هذا المبحث محاولة التطرق الى اهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية، حيث قسمنا المبحث هذا الى ثلاثة مطالب.

## المطلب الاول : دراسات باللغة العربية

قسمت الى فرعين الخاصة بالعمل الجماعي والخاصة بفريق العمل

## الفرع الاول : دراسات الخاصة بالعمل الجماعي

الدراسة الاولى: نعيمة هريدي علي محمد (غير مذكور).

بعنوان: فاعلية برنامج في خدمة الجماعة لتنمية مهارة العمل الجماعي لأطفال مضطربي النطق والكلام<sup>31</sup>:

تهدف هذه الدراسة الى تنمية مهارة العمل الجماعي للاطفال مضطربي النطق والكلام باستخدام برنامج في خدمة الجماعة، حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي على أبعاد مقياس مهارة العمل الجماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي وتنمية مهارة العمل الجماعي للاطفال مضطربي النطق والكلام حيث أن قيمة (ت=22.891\*\*) وهي دالة عند مستوي معنوية (0.01) مما يعني قبول الفرض الفرعي للدراسة.

وهذا يتفق مع دراسة (عزيزة عزت محمد ابراهيم 2009) التي تؤكد على ألتألميز بالحلقة الثانية بالتعليم الساسي يفقدون إلى المهارات الحياتية ويحاولو إذا يجادرة حياتهم بانفسهم وا حلول لمشاكلهم الحياتية ، تعليمية ، اجتماعية ، ولك عند مواجهتهم مشاكلهم يظهر قصور في الداء المهاري لخوفهم م الفشل واعتقادهم في عدم القدرة على الداء حيث تكو الحلول غير مناسبة أو قد تترك المشاكل بدو حلول ، كما أ لديهم حاجات يريدو اشباعها كالحاجة للمعلومات والتفكير الجيد وتوسيع قاعدة الفكر والسلوك والتنظيم مما يعكس حاجاتهم للتدريب على المهارات الحياتية مثل مهارة العمل الجماعي

<sup>31</sup> نعيمة هريدي علي محمد، فاعلية برنامج في خدمة الجماعة لتنمية مهارة العمل الجماعي لأطفال مضطربي النطق والكلام، جامعة الفيوم،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، منشورة.

الدراسة الثانية: نور خليل ابراهيم (2014).

بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل /دراسة استطلاعية في مصرف المرشد<sup>32</sup>:

تهدف هذه الدراسة الى العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل، حيث تناول متغير المنظمة المتعلمة اربعة ابعاد تتمثل في (الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين، وسلوكيات فرق العمل)، اعتمد البحث المفاهيم المطبقة في الدراسة (الحكيم 2005) واختار البحث حالة منظمة خدمية للدراسة واعتمد على اربعة ابعاد هي

التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، اداء الفريق، كما جرى اختبار عينة عشوائية مكونة من 39 مديرا من الادارات العليا والوسطى، في عينة من فروع مصرف الرشيد العراقي ببغداد، من اهم النتائج المتوصل اليها:

وجود علاقة ارتباط للمنظمة المتعلمة بسلوكات فرق العمل اذ كانت قوّة و ذات دلالة معنوية، مما يشير إلى دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكات فرق العمل في المصرف، وإن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب

المنظمة المتعلمة التراجع في مستوى سلوكات فرق العمل والعكس صحيح، وبينت النتائج الى وجود تأثير ما بين المنظمة المتعلمة في سلوكات فرق العمل اذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي

تمارسه المنظمة المتعلمة في نجاح سلوكات فرق العمل في المصرف المبحوث.

الدراسة الثالثة: عليان علي رحمة عليان (2014):

بعنوان: العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)<sup>33</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى أهمية استخدام فرق العمل كأسلوب إداري في تحسين أداء الموارد البشرية و من ثم أداء المنظمات الخدمية بصفة عامة و السودانية بصفة خاصة، ومحاولة التوصل إلى العلاقة التي تربط بين

استخدام أسلوب فرق العمل و تحسين أداء العاملين (القدرة على الابتكار، الكفاءة والفعالية)، وتوضيح دور قيادة فرق العمل في خلق التماسك بين أعضاء الفريق وأثر ذلك علي زيادة الأداء، و إبراز أثر استخدام فرق العمل في بناء الثقة بين العاملين و مدي انعكاس ذلك علي أدائهم، وتوضيح أثر استخدام فرق العمل في تفعيل عمليات

<sup>32</sup> نور خليل ابراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل/ دراسة استطلاعية في مصرف المرشد، جامعة بغداد، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 77، منشورة، 2014.

<sup>33</sup> عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كليا الدراسات العليا، منشورة، منشورة، 2014.

التواصل و حل الصراعات بين العاملين في المنظمة و أثر ذلك علي الأداء . من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

- ان غالبية المنظمات القطاع الخدمي السوداني (البنوك في هذه الدراسة) تطبق أسلوب فريق العمل في الإدارة على الرغم من أن البعض منها لا يعلم حتى بما يسمى بأسلوب فرق العمل في الإدارة من المقابلات الاستطلاعية و هذا دفع الباحث للتركيز على التي تطبق هذا الأسلوب فقط.
- أن منظمات القطاع الخدمي السوداني تطبق أغلبها نوع واحد من أنواع فرق العمل و هو أسلوب فرق العمل المنفاعة بواسطة المدير كما يستخدم البعض أسلوب فرق العمل المؤقتة و اللجان.
- أن زيادة قدرة أعضاء الفريق علي حل الصراعات تزداد كلما توفرت القيادة الفعالة و تكاملت أدوار الأعضاء و وضحت أهدافها و زادت درجة التفاعل فيما بينها، و هذا بدوره يؤدي إلي زيادة قدرة أعضاء الفريق علي الابتكار في العمل و فعاليتهم و كفاءتهم.
- أن كل المستويات التعليمية - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - ترى أن استخدام فرق العمل له أثر إيجابي علي أداء العاملين
- كل المستويات و الدرجات الوظيفية - حسب عينة الدراسة في الاستبيان - تتفق في أن العمل الجماعي له أثر إيجابي على الأداء.
- دراسة الرابعة: بلخير دهيمي (2016)
- بعنوان: العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة<sup>34</sup>.
- هدفت هذه الدراسة من محاولة وصف و تشخيص لشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التربوية و محاولة قياسها وفق أدوات علمية لمعرفة مدى التجانس و التعاون فيما بينها، أما الهدف الإجرائي لإختيار موضوع هذا فهو محاولة معايشة الواقع التربوي من خلال تطبيق بعض البرامج و الأساليب العلمية من اجل تحسين المردود الدراسي و ذلك من خلال خلق جو جماعي بعيد كل البعد عن التوترات و الحسابات الضيقة، حيث أجريت هذه الدراسة بمجموعة من الثانويات الموجودة بولاية المسيلة، حيث شملت هذه الدراسة ثمانية ثانويات ستة منها ببلدية المسيلة واثنويتان ببلدية حمام الضلعة حيث تم تجريب الاستمارة

<sup>34</sup> بلخير دهيمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، منشورة، 2016.

على عينة من التلاميذ والأساتذة قدرت ب(10) استمارات لكل من عيني التلاميذ والأساتذة بثنائية عبد الله بن مسعود،

- من اهم نتائج البحث ان المؤسسة التعليمية اليوم تفتقر إلى منظومة من القيم للنهوض من جديد ،فالأساليب والنماذج المستوردة اليوم لم تجدي ولن تجدي نفعاً ،إلا إذا حدث تغيير عميق في شخصية الفرد الجزائري ، فعلى الفاعلين التربويين والمسؤولين في هرم السلطة أن يعيدوا النظر في البناء الاجتماعي والأنساق المتدهورة فيه ، ولما كان العمل الجماعي في المؤسسة من أحدث الأساليب التي اختارتها وزارة التربية للنهوض بهذا القطاع.

دراسة الخامسة: دكتورحسن عبد الفتاح حسن الفنجري وآخرون(2019)

بعنوان: تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني<sup>35</sup>.

هدف البحث إلى تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل الدراسات والبحوث بالإضافة إلى المنهج شبه التجريبي، حيث تم توظيف أسلوب التعلم التعاوني لتحسين العمل الجماعي لدى أفراد عينة البحث.

وقد اقتصر البحث على عينة عشوائية بواقع (60) طالب من طلاب الصف الثامن المتوسط اختيروا عشوائياً من إحدى المدارس التابعة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت ، ووزعوا على مجموعتين ضابطة وأخرى تجريبية وتكونت كل مجموعة من (30) طالباً وقد تبين في ضوء نتائج البحث وجود امكانية كبيرة لتصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية (في مجال التصميمات الزخرفية) باستخدام التعلم التعاوني لتحسين العمل الجماعي لدى طلاب، حيث تمثل هذا التأثير الإيجابي في مهارات التفسير ، والتطبيق والتعميم والمقارنة، وقد تم ذلك بعد تحليل المحتوى لتحديد المهارات المرتبطة بمادة التربية الفنية لدى طلاب والتي تتناسب مع أسلوب التعلم التعاوني، حيث أن استخدام أسلوب التعلم التعاوني قدم للطلاب المفاهيم والحقائق العلمية المتعلقة بالتصميم الزخرفي بصورة واقعية وملموسة، مما ساعدهم على إدراك هذه المفاهيم، وعدم إحجام افراد المجموعة عن الاشتراك الفعال في التفسيرات والمناقشات، واشترآكهم في تبادل المعلومات، وتعقيبيهم على آراء الآخرين بنحو بناء، وضربهم لأمثلة أخرى مشابهة للتصاميم الزخرفية التي تم مناقشتها، وما إلى ذلك. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>35</sup> دكتورحسن عبد الفتاح حسن الفنجري وآخرون، تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني،مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، العدد9، 2019.

- توظيف أسلوب التعلم التعاوني في تقديم المقررات الدراسية خصوصا مادة التربية الفنية في مؤسسات التعليم الخاص والعام بدولة الكويت.
- تقديم المادة العلمية من خلال أسلوب التعلم التعاوني من أجل لزيادة الأثر وجذب اهتمام وانتباه الطالب.
- استحداث دروس أكثر في مادة التربية الفنية بجميع المراحل المتوسطة تحاكي وتعتمد على أسلوب التعلم التعاوني.

### دراسة السادسة: دراسة باسو انفال (2019)

بعنوان: دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات بتقرت<sup>36</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العوامل التنظيمية و على العوامل المؤثرة على العمل الجماعي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الاحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19 ولخصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مفهوم العوامل التنظيمية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بهذه العوامل وممارستها، العلاقة الارتباطية بين العوامل التنظيمية كمتغير مستقل والعمل اجماعي كمتغير تابع علاقة إرتباطية طردية، ويتجسد ذلك من خلال البعدين التدريب والهيكل التنظيمي من أبعاد العوامل التنظيمية. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

ان هناك مستوى متوسط من العمل الجماعي لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعمل الجماعي والوعي الكافي لدى الاطباء حول هذا المفهوم ومدى أهميته في تحسين جودة الخدمة الطبية المقدمة؛ وان اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعوامل التنظيمية اهتماما غير كاف، فبالرغم من وجود مؤشرات العوامل التنظيمية وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الابعاد وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق بأنظمة الاجور والحوافز.

وكذلك هناك اهتمام من قبل المبحوثين حول العمل الجماعي والسعي لتعزيره، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم بعملية التنسيق كونها تضمن التعاون الفعال فيما بينهم.

<sup>36</sup> باسو انفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقرت، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2019.

الفرع الثاني: دراسات الخاصة بفريق العمل.

الدراسة الاولى: بلال زياني (2014):

بعنوان: مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة .<sup>37</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي حول مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات. ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة وحاجة المؤسسات في توفير المعلومات ومعالجتها والزيادة في حجمها وتدفعها بالشكل المناسب أصبح لزاما عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن هذه العملية والأساليب المناسبة لتنفيذها. ولعل أنجح المناهج التي تمكن من تحقيقها هو إمكانية توظيف فرق العمل التي تعبر عن مستوى التفاعل والتكامل والعمل بمرونة بين جميع أعضائه فيما يمكن من إدارة المعلومات والمعارف.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

وجود اتصال مفتوح وهادف بين أعضاء الفرق يضمن معالجة جيدة للمعلومات وضمان نقلها. ووجود تكامل بين أعضاء الفريق يعزز من تحقيق أهداف العمل بحيث أن أداء المهام مرتبط بقدراتهم في استغلال وتوفير المعلومات. أن العمل بمرونة بين أعضاء الفريق يضمن تحليل المخاطر وفهم الحقائق وتفسيرها.

الدراسة الثانية: جباري خضرة (2016):

بعنوان: دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس - قسنطينة<sup>38</sup>:-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور فرق العمل في تحقيق جودة الخدمات الصحية العمومية، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة الاستشفائية الجامعية ابن باديس قسنطينة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS). ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

<sup>37</sup> بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2014.

<sup>38</sup> جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس - قسنطينة-، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2016.



- أن مقدمي الخدمة الصحية (الطاقم الطبي ، الطاقم الإداري)، يتفاعلون بين بعضهم البعض من أجل نجاح العمل المقدم للمريض بالدرجة الأول.
- لا تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أفراد الفريق الواحد في تحقيق الأهداف المسطرة.
- يشارك أفراد الفريق في إعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة من أجل اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تنصب الأفكار في كل مرة في إطار تحسين جودة الخدمة الصحية.
- تساعد الرقابة على أفراد فريق العمل على التنسيق بين مختلف أفراد الفريق في المؤسسة الصحية العمومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمل فريق العمل وجودة الخدمة الصحية في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: د. عبد القادر بن برطال (2018):

بعنوان: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط<sup>39</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالاغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي : أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛ وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الاساتذة إتجاه الزملاء والمشرفين؛ هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%.

الدراسة الرابعة: خالد هامل (2019)

بعنوان: فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة "دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة أم البواقي-<sup>40</sup>. تهدف هذه الدراسة الى: التعرف على كيفية بناء فرق عمل فعالة، وتبيان أهمية العمل بروح الفريق من خلال تبادل الخبرات والمعلومات من أجل تنمية المعارف، كما تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لابرار مدى

<sup>39</sup> د. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، منشورة، 2018.

<sup>40</sup> خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة "دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي-"، مذكرة شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة،

التقارب والتجاوب الذي تحضى به فاعلية فريق العمل و بناء المعرفة في المنظمة محل الدراسة، والتعرف على دور فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي.-

اهم النتائج الذي توصلت اليها هذه الدراسة:

فاعلية فريق العمل استراتيجية للعديد من المنظمات المعاصرة التي تستطيع استثمار مواردها البشرية بنجاح ومن أهم أساليب التطور ورفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

بناء المعرفة يوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبيين المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أصبح نجاح وفعالية هذه الفرق مرتبط ببعدها العمليات الذي يزيد من فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة وذلك من خلال التركيز على الاهداف المشتركة حيث تكون هذه الاهداف محددة واقعية ويمكن قياسها وكذلك توفر الثقة والالتزام في وجود مستوى من التحدي الذي يحفز الحوارات المناقشات بصفة مستمرة وتشجع على تقييم المشاكل والخيارات المتاحة للحصول على المعرفة ويتم بواسطتها تحليل الافكار وتبادلها.

الدراسة الخامسة: حنيني الزهراء، ابو احمد خديجة (2021):

بعنوان: اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار<sup>41</sup>:

تهدف هذه الدراسة الى: التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل و كذا كيفية بناء فريق عمل فعال، التعرف على أهم خصائص فريق العمل الفعال، تبيان أثر بناء فرق عمل فعال على أداء المؤسسة الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

- يساهم الفريق العمل الناجح في رفع كفاءة الاداء في المؤسسة.
- يعمل الطاقم الطبي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بادرار بفريق عمل متكاملة كونها تضم اطباء وممرضين من مختلف المستويات التعليمية.

<sup>41</sup> حنيني الزهراء، ابو احمد خديجة، اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار، جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2021.

- تبني ادارة المستشفى لعمال اداريين من مختلف المستويات التعليمية.
- اغلب عمال المستشفى ينتمون الى فئة الشباب.
- التزام عمال المستشفى بأداء عملهم في مواعدها المحددة لهم.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية على لبناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة وظهر ذلك.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعاون مشاركة فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار .

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

Quentin Willaume الدراسة الاولى: (2018).

#### Étude de l'influence du travail de groupe sur les apprentissages en sciences à l'école élémentaire<sup>42</sup>

تهدف هذه الدراسة لظهار تاثير العمل الجماعي على تعلم العلوم في المدرسة الابتدائية، وبالتالي كانت النتائج: ان الطلاب يتحسنون في وجود العمل الجماعي.

ان العمل الجماعي تسمح بتحسين ملموس في نتائج الاكاديمية للتلاميذ في العلوم التكنولوجيا ونجاح اكايمي افضل .

ان أداء الطلاب أفضل في العلوم:

- عندما لا يكون التسلسل طويل جدا ولا قصير جدا .
- مع استخدام معتدل للتكنولوجيا الرقمية من قبل المعلم او الطالب.
- عندما يكون العمل الجماعي اكثر اهمية من اشكال العمل الاخرى.

الدراسة الثانية: David GIAUQUE et al (2008).

<sup>42</sup> Quentin Willaume, Étude de l'influence du travail de groupe sur les apprentissages en sciences à l'école élémentaire, MASTER 2 MEEF dumas, 2018.

بمعنوان: " les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses"<sup>43</sup>

تهدف هذه الدراسة الى أهمية الإدارة "الجماعية" توضح أن التصور الإيجابي للموظفين العموميين لأدائهم الفردي والجماعي يعتمد إلى حد كبير على العوامل التنظيمية. كما يسلط الضوء على الأهمية المركزية للإدارة "الجماعية" والمركزة على القيمة. توضح نتائج دراسة استقصائية أجراها المؤلفون في عدد من المنظمات العامة في سويسرا الناطقة بالفرنسية أهمية عوامل مثل بيئة العمل ودرجة الشفافية والاستقلالية والسلوك الجماعي وحتى جوانب الاتصال والمعلومات ، مثل الإدارة القائمة على القيمة (بدلاً من الإدارة القائمة على القياس والتحكم) أو دافع الخدمة العامة ، من أجل تنمية الشعور بالكفاءة بين فرق العمل والموظفين في القطاع العام.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول (1-2): يمثل المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	نوع القطاع
القطاع العمومي	قطاع العمومي	
تحليل وصفي ودراسة واحدة استقصائية	وصفي	المنهج
الاستبيان	الاستبيان	اداة التحليل
برنامج الاحصائي spss	برنامج الاحصائي spss	اداة جمع المعلومات
مختلفة من 2008 الى 2021	المؤسسة الاستشفائية العمومية العقيد مصطفى شعباني 2023	الزمان والمكان
مختلفة	70 موظف	العينة

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسييلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول والدراسات السابقة ان الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أي نقاط اختلاف وتشابه انها تختلف من ناحية المتغيرات المستقلة والتابعة كما تختلف من ناحية الابعاد والعينة المدروسة وطبعا الزمان والمكان اما من ناحية القطاع والمنهج اداة التحليل واداة جمع البيانات

<sup>43</sup> David Giauque ,et al ،les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif ،Revue française

- مميزات الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:
- جاءت الدراسة الحالية باطار فكري ونظري مفصل على الدراسات السابقة.
- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة بمتغيرات جديدة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة:
- المساعدة في اختيار منهج البحث
- اثراء الاطار النظري
- التعرف على نوع المعالجات الاحصائية المناسبة
- صياغة فقرات الاستبيان
- صياغة الفرضيات

## خلاصة الفصل الاول

من خلال هذا الفصل حاولنا الوصول الى ابراز الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا منه الى الاشكالية، الفرضيات ونموذج ومتغيرات الدراسة، كما تطرقنا الى اهم التعاريف لمهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل والعلاقة بينهم، كما تطرقنا الى دراسات سابقة منها باللغة العربية ومنها باللغة الاجنبية المتعلقة بدراستنا وذات صلة بالمتغير المستقل مهارات العمل الجماعي والمتغير التابي فعالية فريق العمل حيث كانت من اهم المراجع التي استندنا اليها دراستنا لبناء الاطار النظري.

كما اتضح من خلال هذا المبحث ان العمل الجماعي هو اسلوب لتفاعل بين طرفين او اكثر لتحقيق هدف مشترك، كما اتضح ان هناك فرق بين العمل الجماعي وفريق العمل.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

## تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصل الاول الى الجزء النظري سنتطرق في هذا الفصل الى الجزء التطبيقي حيث قسمنا هذا المبحث الى ثلاثة مباحث وكل مبحث الى ثلاثة مطالب في المبحث الاول سيتم التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية واهم فروعها ومصالحها وتقديم الهيكل التنظيمي لها وفي المبحث الثاني سيتم اجراء دراسة ميدانية عن طريق الاستبيان على عينة من الموظفين وتحليلها وفق برنامج الاحصائي SPSS اما المبحث الثالث تطرقنا الى اختبار الفرضيات وعرض نتائجه.



## المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية (العقيد محمد شعباني)

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات، مؤسسات عمومية الجوارية، وأخرى للصحة الاستشفائية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية للصحة الاستشفائية في الجزائر في السنوات الاخيرة عن المؤسسات العمومية الجوارية من أجل تحقيق الضغط وتحسين الخدمات الصحية المقدمة، وسيتم التعرف في هذا الفصل على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

### المطلب الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### اولا: تعريف ودور المؤسسة العمومية الاستشفائية ونشاتها<sup>44</sup>

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة وطنية ذات طابع إداري تتمتع الشخصية المعنوية والاستقلال المالي (المادة 02 من المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الخاص بتنظيم وانشاء وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية)، تقوم على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي وفرتها الدولة من أجل تقديم خدمات صحية للمواطن، وبما أن الدولة هي الممول الرئيسي لميزانيتها فإنها تخضع لما تخضع له جميع المؤسسات العمومية للدولة فيما يخص تحضر وتنفيذ الميزانية والرقابة عليها وتحديد الاشخاص الذين يقومون بذلك. ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية التي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 15407 م<sup>2</sup> بدائرية المنية التي تتواجد على مسافة 270 كلم جنوب الولاية غرداية حوالي 900 كلم جنوب العاصمة.

وقد نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 07/140 المذكور سابقا، وبدأت في العمل مع مطلع العام 2008 بعدما كانت تسمى سابقا القطاع الصحي، ورغم انها حديثة النشأة الا انها تختلف كثيرا عن القطاع الصحي من الناحية المالية والمحاسبية.

#### ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، كما انه يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات، يتضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية في

انظر الملحق رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بالمنية<sup>45</sup>.

#### 1. مصالح المؤسسة: تتكون المؤسسة الاستشفائية بالمنية من مصلحتين رئيسيتين هما:<sup>46</sup>

<sup>44</sup> من اوثائق المؤسسة

<sup>45</sup> من واثائق المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

➤ **مصلحة الخدمات الطبية:** حيث تصل طاقة اسشيغاب المؤسسة الاستشفائية بالمنية الى 200 سرير على المصالح التالية، الاشعجالات، الجراحة العامة، طب النساء والتوليد، طب الداخلي، طب الاطفال بالإضافة إلى مجموعة من المراكز الصحة وقاعات العناية التابعة لها.

**الجدول (1-2):** يوضح مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية وعدد مستخدماتها.

عدد المستخدمين			عدد الاسرة	المصلحة
مهنين	شبه طبيين	اطباء		
04	24	04	09	مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية
06	23	02	34	مصلحة طب النساء والتوليد
06	20	03	38	مصلحة الطب الداخلي
04	18	04	34	مصلحة الجراحة العامة
04	09	02	15	مصلحة جراحة العظام
02	13	02	06	مصلحة العلاج المكثف
04	12	02	30	مصلحة طب الاطفال
04	08	00	15	مصلحة طب العيون
06	15	04	19	مصلحة تصفية الكلى
06	19	03	/	غرف العمليات الجراحية
04	12	01	/	مصلحة الاشعة
02	10	01	/	مصلحة الصيدلية
06	15	01	/	مصلحة التحاليل الطبية
60	198	29	200	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة.

<sup>46</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد مصطفى شعباني بالمنية.

➤ **المصلحة الادارية:** تقدم المؤسسة الاستشفائية بالمنية خدماتها الصحية بالتناوب بين مجموعة من الوظائف لمنح اعلى مستوى من الخدمات الصحية تتكون المصلحة الادارية من:

أ. **المدير العام او الامر بالصرف:** يعين المدير بقرار الوزاري ونسند له مهمة تسيير المؤسسة ماليا واداريا كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الاطار القانوني الذي يخوله الصلاحيات كما تنهي مهامه بقرار وزاري وفقا الاشكال القانونية التي يعين بها، كما يسهر على اتخاذ جميع الاجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة الاستشفائية ، وهو المسؤول الاول على نظام الانضباط في جميع الوحدات، إذ يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الادارة وتطبيق القوانين.

ب. **الامانة العامة:** يقوم هذا المكتب ابا لانشغال المنوطية والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من والي الادارة، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو مثابة الجهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة كما ينبغي على القائمين عليه صفة حفظ الاسرار المهنية.

## 2. المديريات الفرعية للمؤسسة 3 مديريات فرعية وهي<sup>47</sup>:

➤ **المديرية الفرعية للوسائل المادية والمالية:** تقوم هذه المؤسسة بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر الى الايرادات والصفقات، سواء تعلق الامر برواتب العمال، العتاد، تجهيزات، اثاث..... الخ، حيث تقوم باعداد الميزانية كما تسهر على ابرام الصفقات و الاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

أ. **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يقوم بتطبيق الميزانية واعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة الاستشفائية العمومية وهي نفقات التكوين، نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات اخرى للتوظيف، نفقات الادوية، نفقات الاجتماعية، نفقات التدبير الوقائية.

ب. **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم بالتكفل بكل الصفقات الخاصة للمؤسسة واعداد الفواتير والاتفاقيات وتقديمها الى مكتب الميزانية والمحاسبة.

ت. **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** من المهام التي تقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل مايتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الاسعاف.... الخ.

<sup>47</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

➤ المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطاتها على المستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها

أ. مكتب القبول: من بين المهام الموكلة له توجيه المرضى والزوار ومتابعة المواليد والوفيات التي تكون في المؤسسة الاستشفائية وتسير الارشيف، ملفات المرضى، ومتابعة المرضى من لحظة دخولهم إلى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها.

ب. مكتب تنظيم النشاطات الصحية: يسهر على تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، متابعة ونظم النشاطات الصحية من خلال جمع معلومات للتأكد منها. ومن بين ما تقوم به تنسيق العمل البشري المتعلق بالفرق شبه الطبية لمختلف المصالح الاستشفائية ووضع البرامج العمل للفريق شبه الطبي ومتابعته وتقييمه.

ت. مكتب التقاعد وحساب التكاليف: الدور الرئيسي لهذا المكتب هو تحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية، إقامة المريض..... الخ

➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية: تختص هذه المديرية بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم الى غاية الاحالة الى التقاعد او الانفصال عن العمل، وتتكون من مكنتي هما:

أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: تقوم بمتابعة المنازعات التي تتجم جراء الاخلال بالالتزامات والواجبات كما تسهر على إداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول كما تقوم باعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إداء التوقعات لرصد اليد العاملة ولسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا،

ب. مكتب التكوين: يسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وحرص على تشجيعهم و تحسين ادائهم مما يساهم في تحفيزهم على العمل.

### 3. التقييم للهيكلي التنظيمي<sup>48</sup>:

كما توجد هناك مديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة حيث دور هذه الاخيرة هو إصلاح جميع الاعطاب كالاجهزة الصحية والعتاد المرفق لها، غير أن المؤسسة تعتقر لهذه المديرية نتيجة انعدام الاطار

<sup>48</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل لهذه الوظيفة، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين بالصيانة وإصلاح الاعطاب.

### 4. تعداد العمال بالمؤسسة<sup>49</sup>:

أ. الاطباء العامون والمختصون في المؤسسة الاستشفائية بالمنية.

الجدول رقم ( 2-2 ): عدد الاطباء المختصين و العامون في المؤسسة الاستشفائية العمومية بالمنية

العدد	الرتبة
21	الاطباء المتخصصون
15	الاطباء العامون
36	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية.

هذا العدد يعتبر غير كافيا لاحتياجات المؤسسة الاستشفائية بالمنية حسب المدير الفرعي لمصلحة الصحة. كما ندرج في الجدول التالي:

الجدول (2 - 3): عدد الصيادلة والمختصون في علم النفس.

01	الصيدلة
02	مختص في علم النفس العيادي للصحة العمومية

المصدر: المديرية الفرعية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية.

ب. الطاقم شبه الطبي و الاداريون في المؤسسة الاستشفائية العمومية بالمنية:

سنعرض عدد أفراد الطاقم شبه الطبي حسب الاختصاص في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية.

<sup>49</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

الجدول (2-4): عدد افراد الطاقم شبه الطبي في المؤسسة العمومية بالمنية

العدد	التخصص
09	بيولوجي
17	القابلات
09	الاعوان الطبيون في تخذير والانعاش
11	المخبريون مختصون لصحة العمومية
11	مشغل الاجهزة الطبية
05	مساعدون طبيون
02	محضر الصيدلة لصحة العمومية
06	ممرضون مؤهلون
42	مساعدو التمريض لصحة العمومية
61	ممرضون لصحة العمومية (علاجات عامة)
03	ممرض مختص
62	ممرض حاصل على شهادة دولة
231	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية.

هذا العدد الذي يعتبر غير كافي بالنظر إلى احتياجات المستهلكين (المرضى)، هذا حسب المدير الفرعي لمصلحة الصحية، ومن أجل ذلك تم وضع فريق من المتربصين الشبه الطبيين، وهناك متربصين لدى المؤسسة يفوق (40 متربص)، قصد تغطية النقص لاحقا.

بينما تتوفر المؤسسة الاستشفائية العمومية على عدد من الاداريين حسب ما يبين

الجدول (2-5): عدد الاداريون في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية

العدد	التخصص
10	متصرف اداري
11	ملحق اداري
03	تقني سامي فالاعلام الي
01	مهندس في الاعلام الي
01	تقني سامي في المخبر والصيانة
46	عمال مهنيين
81	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بالمنية.

بالاضافة الى 67 متعاقد من عمال النظافة والمطبخ، واعوان الامن، سائقي السيارات... الخ

**المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ومصحة الموارد البشرية**

اولا: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية<sup>50</sup>.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في:

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان والمتمثلة فيما تنظم وتوزيع الاسعافات وبرمجته.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص واعادة التكييف الطبي والاستشفاء
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان
- المساهمة في اعادة تاهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص واعادة التاهيل الطبي الاستشفائي
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

<sup>50</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

- ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الاضرار والافات الاجتماعية و الاعتناء بصحة المرضى
- ضمان حفظ تحسين مستخدمى مصالح وتحديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة في مجال ما يسمى بالمناصب.

ثانيا: مهام مصلحة الموارد البشرية<sup>51</sup>

### 1) مهامها:

وعليه فان مهام المصلحة تتمثل فيما يلي:

- تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من اول يوم حتى التقاعد) متابعة المسار المهني للموظف من بداية الى نهاية التوظيف، بالاضافة الى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، والقيام بتعيين المستخدمين الاداريين والتقنيين واعوان الخدمات في المؤسسة.
- وضع التكفل باجور العمال حيث يحدد اجر العامل على اساس تصنيفات وليس المهنة.
- مقرر التعيين يظم قرار تعيين الموظف مع امضاء المدير العام.
- تكوين الملف الخاص بالموظف والاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.
- انجاز قرارات التربص للموظفين المعنين الجدد.
- انجازات قرارات الترسيم.
- انجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- انجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الاحالة الى الاستيداع.
- التحويلات عن طريق الحركة العادية والادارية.
- الاجازات والعقوبات.
- التاهيل والترقية الى مناصب عليا.

<sup>51</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.



- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة الى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة الى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

### المطلب الثالث: صعوبات التي تواجهها المؤسسة الاستشفائية

بناء على ما تقدم يمكن ان نورد بعض الصعوبات منها:<sup>52</sup>

- نقص في الاطارات الطبية المختصة والتقنية، بالرغم من وجود اخصائين في القلب والعظام وغيرها، الا ان انعدام التجهيزات المناسبة، حيث تبقى مهمتهم الرئيسية في تحويل المريض نحو الشمال لتلقي العلاج.
- نقص في التكوين.
- جل الاجهزة معطلة لعدم وجود سياسة صيانة فيها، مما يؤدي الى انخفاض معدل عمر الاجهزة.
- انتظار طويل للمريض يفوق ساعات وساعات في قسم الاستجالات، وسوء التكفل والاستقبال.
- نقص في العنصر البشري وخاصة في الادارة او غير كافي نوعا ما.
- عدم التحفيز وعدم تقدير كل واحد من افراد المؤسسة، فالموظف مهما كان تصنيفه ودرجته السلمية بحاجة الى الاعتراف.
- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم موظفي المؤسسة.
- غياب متابعة للقدرات والفعاليات الفردية والجماعية.
- غياب ثقافة المؤسسة او عدم توافق متبادلة بين المسؤول ومؤسسته المستقبلي

<sup>52</sup> من المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

## المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

### المطلب الاول: طرق الدراسة

#### اولا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية والذين بالغ عددهم اكثر من 400 عامل، وقد قمنا بتوزيع 70 استبياناً، ليتم استرجاع منهم 58 استبيان وتم رفض 3 منها وقبول 55 استبيان<sup>53</sup>.

#### ثانيا: متغيرات الدراسة

### الجدول (2-6): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
مهارات العمل الجماعي	المتغير المستقل
فعالية فريق العمل	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

### المطلب الثاني: ادوات الدراسة

#### اولا: الادوات الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في عملية تحليل البيانات على الاساليب الاحصائية الوصفية، حيث تم ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية Spss عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة الى Spss وهذا للتوصل الى<sup>54</sup>:

- مقاييس الاحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وخصائصها، وهذه الاساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، للاجابة عن اسئلة الدراسة.
- مصفوفة الارتباط سييرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

<sup>53</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

<sup>54</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

• تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات.

• تحليل الانحدار الخطي البسيط

• معامل الفا لكرونباخ Alpha cronbac

ثانيا: الادوات المستخدمة في جمع البيانات

من خلال المنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها و كذا المنهج المتبع سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها والحصول على اهم النتائج<sup>55</sup>

الاسبيان: خصص لمعرفة مدى وعي الموظفين للعمل الجماعي وفريق العمل بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية بالمنية (انظر الملحق رقم2).

الجزء الاول: يتعلق بالمعلومات الخاصة بالموظف (الجنس، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي، مؤهل الوظيفي).

الجزء الثاني: يتعلق بمهارات العمل الجماعي يحتوي على 5 ابعاد (القيادة، الاتصال، الاداء، التدريب، التقدير) مقسمة عليهم 23 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بفعالية فريق العمل يحتوي على 4 ابعاد (تصميم العملية، التركيب، السياق، العمليات) مقسمة عليهم 20 عبارة.

وللاجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي :

(موافق = 3 )، (محايد = 2)، (غير موافق = 1)

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

<sup>55</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

الجدول (2-7): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى بمقياس ليكارت الثلاثي

مستوى الاستجابة	المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	قليل	من 1 الى 1.66
محايد	متوسط	من 1.67 الى 2.34
موافق	مرتفع	من 2.35 الى 3

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على الدراسة السابقة لياسو انفال، منشورة، 2018/2019.

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

(من 1 الى 0.66 قليل، من 1.67 الى 2.34 متوسط، من 2.35 الى 3 مرتفع).

### المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة.

1) صدق الدراسة: للتحقق من صدق محتوى الاستبيان تم عرضه على الاستاذ المشرف وذلك لابداء رائيته حول فقرات الاستبيان من حيث:

- مدى انتماء العبارات للبعد الذي تدرج تحته.
- مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية للفقرات.
- أي ملاحظات او تعديلات يراها مناسبة.

ولقد تم الموافقة عليها من قبل المشرف ولم يتم تغيير الفقرات بل تم تعديلها لغويا فقط.

2) ثبات الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها ، وعدم تغييرها بشكل كبير حتى في حالة توزيعها عدة مرات على افراد العينة خلال فترات زمنية معينة وفي نفس الظروف وللتحقق من ثبات الاستبانة نعلم على معامل الفا كرونباخ.

للتأكد من ثبات اداة الدراسة (الاستبيان) تم استخدام معامل الفا لكرونباخ Alpha cronbac لاختبارها بغرض التحقق من التجانس الاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة مابين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عندما يتعدى 60%.

الجدول (2-8): يوضح معاملات الثبات للمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية باستخدام طريقة

الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

معامل الفا كرونباخ	عدد البنود	الابعاد	
0.702	5	البعد الاول: القيادة.	مهارات العمل الجماعي
0.765	5	البعد الثاني: الاتصال.	
0.671	4	البعد الثالث: الاداء.	
0.773	5	البعد الرابع: التدريب	
0.765	4	البعد الخامس: التقدير	
0.672	5	البعد الاول: تصميم العملية	فعالية فريق العمل
0.622	5	البعد الثاني: التركيب	
0.653	5	البعد الثالث: السياق	
0.782	5	البعد الرابع: العمليات	
0.924	43	معامل الفا كرونباخ الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spss.

من الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ في المتغير مهارات العمل الجماعي يتراوح بين (60.2% و 77.3%) ومتغير فعالية فريق العمل بين (62.2% و 78.2%) ومعامل الفا كرونباخ الكلي 92.4% اي انه اكبر تماما من 60% منه نقول ان معامل ثبات هاذا الاستبيان مقبول جدا وهذا يعني هناك استقرار بدرجة عليا في نتائج الاستبيان ويمكن الاعتماد عليه في تطبيق هذه الدراسة<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

### المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج وتحليلها وذلك باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل التباين للانحدار البسيط وفي الاخير تم استخلاص بعض النتائج المتوصل اليها من خلال اختبار الفرضيات.

#### المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة

اولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (2-9) : يوضح الجدول توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	9	16.36%
انثى	46	83.64%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الذكور في العينة يبلغ (9) بنسبة 16.36% وعدد الاناث يبلغ (46) بنسبة 83.64% من المجموع الكلي للعينة وعليه فان نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور<sup>57</sup>.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول (2-10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

فئة العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	28	50.91%
من 30 الى 40 سنة	19	34.54%
من 40 الى 50 سنة	6	10.91%
اكبر من 50 سنة	2	3.64%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على اكسل Excel.

<sup>57</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

من خلال الدول نلاحظ ان اعلى نسبة كانت 50.91% لافراد العينة الذين ينتمون الى فئة العمر اقل من 30 سنة وتليها الفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 34.54% ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بنسبة 10.91% في الحين سجلت الفئة العمرية اكبر من 50 سنة اقل نسبة 3.64%.<sup>58</sup>

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.

جدول (2-11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.

الاقدمية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	25	45.45%
من 5 الى 10 سنوات	19	34.55%
من 10 الى 20 سنة	9	16.36%
اكثر من 20 سنة	2	3.64%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على اكسال Excel.

نلاحظ من الجدول ان الفئة اقل من 5 سنوات اعلى نسبة تمثل 45.45% وتليها الفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 34.55% ثم الفئة من 10 الى 20 سنة بنسبة 16.36% وفي الاخير الفئة الاكثر من 20 سنة بنسبة 3.64%.<sup>59</sup>

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (2-12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	1.82%
ثانوي	10	18.18%
جامعي	44	80%
المجموع	55	100%

<sup>58</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

<sup>59</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنجعة

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على اكسال Excel.

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى فئة هي المستوى الجامعي بحيث تحصلت على نسبة 80% وتليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 18.18% وبعدها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة ضعيفة 1.82% وتحصل المستوى الابتدائي نسبة 0%.<sup>60</sup>

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي.

الجدول (2-13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.

النسبة	العدد	المؤهل الوظيفي
25.45%	14	باكلوريا
3.64%	2	تقني
18.18%	10	تقني سامي
41.82%	23	ليسانس
10.91%	6	ماستر
100%	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات اكسال Excel.

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة المؤهل الوظيفي فئة ليسانس بنسبة 41.82% وتليها فئة باكلوريا بنسبة 25.45% ثم تقني سامي بنسبة 18.18% ثم ماستر بنسبة 10.91% واخيرا تقني اقل نسبة 3.64%.<sup>61</sup>

### المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتغيرات الدراسة

لمعرفة اثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة (الموظفين) للفقرات الممثلة لمتغيرات الدراسة.

اولا: تحليل النتائج المتعلقة بمهارات العمل الجماعي واستجابة عينة الدراسة.

من اهم ابعاد العمل الجماعي: القيادة، الاتصال، الاداء، التدريب، التقدير.

<sup>60</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

<sup>61</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

جدول (2-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمهارات العمل الجماعي لاجابات الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية العقيد محمد شعباني بالمنية.

المستوى	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	غير موافق	0.725	2.5127	البعد الاول: القيادة
مرتفع	محايد	0.652	2.6182	هل يحرص المشرفون على مشاركة اراءهم من اجل اتخاذ القرار السليم
مرتفع	غير موافق	0.686	2.5818	هل يايء المشرفون ابداع العاملين
متوسط	غير موافق	0.908	2.0909	هل يمنح المشرفون حرية ممارسة اعضاء الفريق اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود
مرتفع	محايد	0.648	2.6364	هل يتواجد القائد عند الحاجة له من اعضاء الفريق
مرتفع	محايد	0.729	2.6364	هل يظهر القائد اهتمامه بفريق العمل بصفتهم بشرا وليسوا موظفين فقط
متوسط	غير موافق	0.800	2.1127	البعد الثاني: الاتصال
متوسط	غير موافق بشدة	0.809	1.7818	هل وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة
متوسط	غير موافق	0.857	2.0727	هل تتوفر في المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام
مرتفع	غير موافق	0.709	2.6000	هل يتواصل القائد بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل
متوسط	غير موافق	0.809	2.1091	هل توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام
متوسط	غير موافق	0.816	2	هل يمكن للمستفسر عن الخدمات المؤسسة ان يحصل على المعلومات الكافية من خلال الاتصال بالاستعلامات
مرتفع	غير موافق	0.649	2.5137	البعد الثالث: الاداء
مرتفع	غير موافق	0.787	2.4364	هل تتوافق مهارات وخبرات اعضاء الفريق مع طبيعة المهمة
متوسط	غير موافق	0.727	2.0909	هل تتلائم الاهداف الفرعية مع الاهداف الكلية للمؤسسة
مرتفع	محايد	0.584	2.7455	هل يضمن اعضاء الفريق التعاون فيما بينهم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

مرتفع	1	محايد	0.497	2.7818	هل اداء الفريق يساهم في تحسين المؤسسة
مرتفع		غير موافق	0.702	2.4546	البعد الرابع: تدريب
مرتفع	2	محايد	0.732	2.6182	هل يحصل الموظفون الجدد على تدريب بالمؤسسة
مرتفع	3	غير موافق	0.760	2.4000	هل تساهم برامج التدريب في تحسين اداء الموظفين
مرتفع	4	غير موافق	0.766	2.3091	هل يتناسب محتوى برامج التدريب مع متطلبات تحسين الاداء
متوسط	5	غير موافق	0.901	2.0364	هل تقدم المؤسسة فرص التدريب لجميع العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة
مرتفع	1	محايد	0.348	2.9091	هل التدريب ضروري بالنسبة للموظفين
مرتفع		غير موافق	0.782	2.2955	البعد الخامس: التقدير.
مرتفع	2	غير موافق	0.794	2.3273	هل يحصل اعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف
متوسط	3	غير موافق	0.847	2.2000	هل يهتم المشرفون بالاطراء وبالمدح
مرتفع	1	محايد	0.639	2.6727	هل يشعر اعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق اي زميل لهم نتائج جيدة
متوسط	4	غير موافق	0.849	1.9818	يكافئ القائد افراد الفريق على الجهد الذي يقومون به
مرتفع		غير موافق	0.732	2.3778	المتوسط العام للمتغير مهارات العمل الجماعي

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات SPSS\*20.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بعد تحليل المتغير مهارات العمل الجماعي ان المتوسطات كانت ايجابية وقد بلغ المتوسط العام (2.3778) وانحراف معياري (0.732) وهي قيمة ايجابية تعكس الموافقة على محتوى العبارات كما نلاحظ ان المتغير قسم الى خمس ابعاد نلاحظ من خلالها<sup>62</sup>:

البعد الاول: القيادة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.5127) وانحراف معياري (0.725) وهو ذو قيمة مرتفعة اي يعكس درجة موافقة مرتفعة، وقد احتلت العبارتين (هل يتواجد القائد عند الحاجة له من اعضاء الفريق، هل يظهر القائد اهتمامه بفريق العمل بصفتهم بشرا وليسوا موظفين فقط) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.6364) لكليهما وانحراف

<sup>62</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

معياري (0.648) و (0.729) على الترتيب حيث نفسر هذا الاختلاف ان درجة الموافقة تختلف، وتليها العبارة (هل يحرص المشرفون على مشاركة اراءهم من اجل اتخاذ القرار السليم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6182) وانحراف معياري (0.652) وهذا يدل على درجة من الرضى والقبول لدى افراد العينة على هذه العبارة، وفي المرتبة الثالثة العبارة (هل يايذ المشرفون ابداع العاملين) بمتوسط حسابي (2.5818) وانحراف معياري (0.686) بدرجة مرتفعة، واخيرا العبارة (هل يمنح المشرفون حرية ممارسة اعضاء الفريق اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.0909) وانحراف معياري (0.908) اي درجة القبول والرضى لدى الموظفين متوسطة.

### البعد الثاني: الاتصال

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.1127) وانحراف معياري (0.800) وهو ذو قيمة متوسطة اي يعكس درجة الموافقة متوسطة، وقد بلغت العيبارة (هل يتواصل القائد بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.6000) وانحراف معياري (0.709) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام) بمتوسط حسابي (2.1091) وانحراف معياري (0.809) بدرجة قبول متوسطة، وتليها العبارة (هل تتوفر في المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام) بمتوسط حسابي (2.0727) وانحراف معياري (0.857) بدرجة متوسطة، وفالمرتبة الرابعة العبارة (هل يمكن للمستفسر عن الخدمات المؤسسة ان يحصل على المعلومات الكافية من خلال الاتصال بالاستعلامات) بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.816) بدرجة متوسطة، واخيرا في المرتبة الخامسة العبارة (هل وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدائة والملائمة) بمتوسط حسابي (1.7818) وانحراف معياري (0.809) بدرجة متوسطة.

### البعد الثالث: الاداء

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.5137) وانحراف معياري (0.649) بدرجة قبول ورضى الموظفين مرتفعة بالنسبة للاداء، وقد احتلت العبارة (هل اداء الفريق يساهم في تحسين المؤسسة) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.7818) وانحراف معياري (0.497) بدرجة مرتفعة ، وتليها العبارة (هل يضمن اعضاء الفريق التعاون فيما بينهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.7455) وانحراف معياري (0.584) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل تتوافق مهارات وخبرات اعضاء الفريق مع طبيعة المهمة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4364) وانحراف معياري (0.787) بدرجة مرتفعة، واخيرا العبارة (هل تتلائم الاهداف الفرعية مع الاهداف الكلية للمؤسسة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.0909) وانحراف معياري (0.727) بدرجة متوسطة.

### البعد الرابع: التدريب

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.4546) وانحراف معياري (0.702) بدرجة قبول ورضى الموظفين مرتفعة بالنسبة للتدريب، كما نلاحظ ان العبارة (هل التدريب ضروري بالنسبة للموظفين) احتلت المرتبة الاولى بالنسبة لهذا البعد وايضا بالنسبة للمتغير ككل بمتوسط حسابي (2.9091) وانحراف معياري (0.348) بدرجة قبول ورضى الموظفين مرتفعة ، وتليها العبارة (هل يحصل الموظفون الجدد على تدريب بالمؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6182) وانحراف معياري (0.732) بدرجة مرتفعة ، ثم العبارة (هل تساهم برامج التدريب في تحسين اداء الموظفين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4000) وانحراف معياري (0.760) بدرجة مرتفعة ، ثم تليها العبارة (هل يتناسب محتوى برامج التدريب مع متطلبات تحسين الاداء) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.3091) وانحراف معياري (0.766) بدرجة مرتفعة، واخيرا في المرتبة الخامسة العبارة (هل تقدم المؤسسة فرص التدريب لجميع العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.0364) وانحراف معياري (0.901) بدرجة متوسطة.

### البعد الخامس: التقدير

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.2955) وانحراف معياري (0.782) بدرجة قبول ورضى الموظفين مرتفعة ، حيث ان العبارة (هل يشعر اعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق اي زميل لهم نتائج جيدة) تحصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.6727) وانحراف معياري (0.639) بدرجة مرتفعة، والعبارة (هل يحصل اعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3273) وانحراف معياري (0.794) بدرجة مرتفعة ، ثم العبارة (هل يهتم المشرفون بالاطراء وبالمديح) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2000) وانحراف معياري (0.847) بدرجة متوسطة، وتليها في الاخير العبارة (يكافئ القائد افراد الفريق على الجهد الذي يقومون به) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.9818) وانحراف معياري (0.849) بدرجة قبول متوسطة.

- نستنتج من خلال الجدول اعلاه ان كل الابعاد جاءت بمستوى مرتفع ماعدى بعد الاتصال وهذا يدل على ارتفاع قبول ورضى الموظفين لهذه الابعاد، كما نستنتج ان كلما زاد المتوسط الحسابي انخفض الانحراف المعياري وكل ما كان الانحراف المعياري ضعيف كان لصالح الدراسة وبالتالي ارتفع مستوى القبول الموظفين، وكلما كان المتوسط اقل كان اتجاه العام للمتوسط نحوى الغير موافق حسب جدول المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها.

ثانيا: تحليل نتائج المتعلقة بفعالية فريق العمل واستجابة عينة الدراسة

جدول (2-15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفعالية فريق العمل لاجابات

الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العمومية العقيد محمد شعباني بالمنية.

المستوى	الدرجة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط		غير موافق	0.807	2.1709	البعد الاول: تصميم العملية
متوسط	3	غير موافق	0.832	2.2182	هل يتم توزيع المهام بين اعضاء الفريق بعدالة مما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم
متوسط	5	غير موافق	0.861	1.8727	هل هناك تدريب متواصل من اجل تطوير اعضاء الفريق
مرتفع	2	غير موافق	0.737	2.4182	هل يتم تطبيق القرارات الصادرة من اجتماعات فريق العمل غالبا
مرتفع	1	غير موافق	0.739	2.4364	هل يقوم اعضاء الفريق بمعالجة المشاكل وحلها في وقتها
متوسط	4	غير موافق	0.866	1.9091	هل تتميز فرق العمل بالاستقلالية التامة عن الادارة العليا
مرتفع		غير موافق	0.724	2.4255	البعد الثاني: التركيب
مرتفع	3	غير موافق	0.716	2.5091	هل لدى فريق العمل قابلية لتحقيق الاداء بفاعلية
متوسط	4	غير موافق	0.869	2.1455	هل حجم فريق العمل في مؤسستكم مناسب لاداء العمل بفاعلية
متوسط	5	غير موافق	0.761	2.1091	هل الافكار المقدمة من قبل الفريق مبتكرة
مرتفع	1	محايد	0.604	2.6909	هل يساهم التنوع في الثقافات اعضاء الفريق من تحسين الاداء
مرتفع	2	محايد	0.668	2.6727	هل يقدم اعضاء الفريق لبعضهم البعض المساندة من اجل انجاز اهداف
متوسط		غير موافق	0.686	2.0909	البعد الثالث: السياق
مرتفع	1	محايد	0.551	2.7455	هل يعتمد اعضاء الفريق على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الاهداف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

مرتفع	2	محايد	0.668	2.6727	هل يتشاور قائد الفريق مع الاعضاء حول الاعمال التي يتم انجازها
متوسط	3	محايد	0.840	1.8182	هل لدى مؤسستكم نظام لتقييم اداء فريق ومدى فاعليته
قليل	5	غير موافق تماما	0.634	1.5091	هل يتلقى الفريق دعم وحوافز من الادارة العليا
متوسط	4	غير موافق تماما	0.737	1.7091	هل يتم توفير كافة الموارد المالية وغيرها التي يحتاجها الفريق لاداء مهامه
<b>مرتفع</b>		<b>غير موافق</b>	<b>0.749</b>	<b>2.4763</b>	<b>البعد الرابع: العمليات</b>
متوسط	5	غير موافق	0.843	2.2545	هل اهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة
مرتفع	4	غير موافق	0.786	2.4182	هل تتوحد جميع مجهودات فريق العمل نحو حل المشكلات
مرتفع	1	محايد	0.644	2.6545	هل تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة
مرتفع	2	غير موافق	0.709	2.6000	هل يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل اداء الفريق
مرتفع	3	غير موافق	0.765	2.4545	هل يقوم فريق العمل بمعالجة المشاكل في وقتها
متوسط		<b>غير موافق</b>	<b>0.742</b>	<b>2.2909</b>	<b>المتوسط العام لمتغير فعالية فريق العمل</b>

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات SPSS\*20

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بعد تحليل المتغير فعالية فريق العمل ان المتوسطات كانت ايجابية بحيث بلغ المتوسط العام (2.2909) وانحراف معياري (0.742) وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة للعبارات، وهذا يدل على وجود تضارب بين الابعاد الموضحة في الجدول<sup>63</sup>.

#### البعد الاول: تصميم العملية

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (2.1709) حيث بلغ انحرافه المعياري (0.807) بدرجة قبول ورضى متوسطة بالنسبة الى عبارات تصميم العملية، حيث ان العبارة (هل يقوم اعضاء الفريق بمعالجة المشاكل وحلها في

<sup>63</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

وقتها) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.4364) وانحراف معياري (0.739) بدرجة مرتفعة، وتليها العبارة (هل يتم تطبيق القرارات الصادرة من اجتماعات فريق العمل غالبا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.4182) وانحراف معياري (0.737) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل يتم توزيع المهام بين اعضاء الفريق بعدالة مما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2182) ووانحراف معياري (0.832) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة العبارة (هل تتميز فرق العمل بالاستقلالية التامة عن الادارة العليا) بمتوسط حسابي (1.9091) وانحراف معياري (0.866) بدرجة متوسطة، وفي الاخير العبارة (هل هناك تدريب متواصل من اجل تطوير اعضاء الفريق) فالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.8727) وانحراف معياري (0.861) بدرجة متوسطة.

#### البعد الثاني: التركيب

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.0909) وانحرافه المعياري (0.724) بدرجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ ان العبارة (هل يساهم التنوع في الثقافات اعضاء الفريق من تحسين الاداء) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.6909) وانحراف المعيارى (0.604) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل يقدم اعضاء الفريق لبعضهم البعض المساعدة من اجل انجاز اهداف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6727) وانحراف معياري (0.668) بدرجة مرتفعة، وتليها العبارة (هل لدى فريق العمل قابلية لتحقيق الاداء بفاعلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.5091) وانحراف معياري (0.716) بدرجة مرتفعة، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة (هل حجم فريق العمل في مؤسستكم مناسب لاداء العمل بفاعلية) بمتوسط حسابي (2.1455) وانحراف معياري (0.869) بدرجة متوسطة، واخيرا في المرتبة الخامسة العبارة (هل الافكار المقدمة من قبل الفريق مبتكرة) بمتوسط حسابي (2.1091) وانحراف معياري (0.761) بدرجة متوسطة.

#### البعد الثالث: السياق

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.4255) وانحرافه المعياري (0.686) بدرجة قبول متوسطة، كما نلاحظ ان العبارة (هل يعتمد اعضاء الفريق على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الاهداف) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.7455) وانحراف المعيارى (0.551) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل يتشاور قائد الفريق مع الاعضاء حول الاعمال التي يتم انجازها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6727) وانحراف معياري (0.668) بدرجة مرتفعة، وتليها العبارة (هل لدى مؤسستكم نظام لتقييم اداء فريق ومدى فاعليته) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.8182) وانحراف معياري (0.840) بدرجة متوسطة، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة (هل يتم توفير كافة الموارد المالية وغيرها التي يحتاجها الفريق لاداء مهامه) بمتوسط حسابي (1.7091) وانحراف معياري (0.737) بدرجة متوسطة، واخيرا في المرتبة الخامسة العبارة (هل يتلقى الفريق دعم وحوافز من الادارة العليا) بمتوسط حسابي (1.5091) وانحراف معياري (0.634) بدرجة قليلة وهي اقل متوسط حسابي على مستوى المتغير ككل.

البعد الرابع: العمليات

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (2.4763) حيث بلغ انحرافه المعياري (0.737) بدرجة قبول ورضى مرتفعة، حيث ان العبارة (هل تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.6545) وانحراف معياري (0.644) بدرجة مرتفعة، وتليها العبارة (هل يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل اداء الفريق) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6000) وانحراف معياري (0.709) بدرجة مرتفعة، ثم العبارة (هل يقوم فريق العمل بمعالجة المشاكل في وقتها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4545) وانحراف معياري (0.765) بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة العبارة (هل تتوحد جميع جهودات فريق العمل نحو حل المشكلات) بمتوسط حسابي (2.4182) وانحراف معياري (0.786) بدرجة مرتفعة، وفي الاخير العبارة (هل اهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة) فالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.2545) وانحراف معياري (0.749) بدرجة متوسطة.

- نستنتج من خلال الجدول اعلاه ان بعدين تصميم العملية و السياق جاءت بمستوى متوسط اما بعدين التركيب والعمليات بمستوى مرتفع وهذا يدل على ارتفاع قبول ورضى الموظفين لهذه الابعاد، كما نستنتج ان كلما زاد المتوسط الحسابي انخفض الانحراف المعياري وكل ماكان الانحراف المعياري ضعيف كان لصالح الدراسة وبالتالي ارتفع مستوى القبول الموظفين للعبارات، وكلما كان المتوسط اقل كان اتجاه العام للمتوسط نحوى الغير موافق حسب جدول المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل اليها

اولا : اختبار الفرضية الاساسية.

التي تنص على "المهارات العمل الجماعي اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية"

الجدول (2-16): يمثل تحليل الانحدار البسيط لمتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 <sup>a</sup>	.704	.698	4.53436

a. Predictors: (Constant), المتغير\_التابع

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spps20.



نلاحظ من خلال الجدول معامل الارتباط  $R = 0.839$  اي 83.9% وهي نسبة تؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية قوية لمتغير المستقل مهارات العمل الجماعي بالمتغير التابع فعالية فريق العمل ، كما ان نسبة التفسير التباين الموجود 69.8% (معامل التحديد) اي 69.8% من عوامل المتغير المستقل تؤثر على المتغير التابع.<sup>64</sup>

**جدول يمثل (2-17): تحليل الانحدار ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2589.500	1	2589.500	125.946	.000 <sup>b</sup>
Residual	1089.700	53	20.560		
Total	3679.200	54			

Dependent Variable: a. المتغير\_المستقل

Predictors: (Constant), b. المتغير\_التابع

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spps20.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ اختبار فيشر  $\text{Sig.} = 0.000$  اي اقل من 0.05 وهذا يؤكد العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع وانه دال اي صالح للدراسة.<sup>65</sup>

**الجدول (2-18): يمثل قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15.903	3.502		4.541	.000
1 المتغير_التابع	.845	.075	.839	11.223	.000

Dependent Variable: a. المتغير\_المستقل

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spps20.

<sup>64</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

<sup>65</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

نستنتج من خلال الجدول اعلاه معادلة الانحدار الخطي<sup>66</sup>:  $Y=a+bX$

$$Y=15.903+0.845X$$

فعالية فريق العمل =  $0.845+15.903$  مهارات العمل الجماعي

ومنه نستنتج ان مهارات العمل الجماعي تؤثر على فعالية فريق العمل اي كلما زاد مهارات العمل الجماعي

ب  $0.845$  زاد فعالية فريق العمل

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

التي تنص على:

- لابعاد مهارات العمل الجماعي ( القيادة ، الاداء ) اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.
- لابعاد مهارات العمل الجماعي (التدريب، التقدير) اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.
- لبعد الاتصال اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

الفرضية الصفرية ( $h_0$ ): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد مهارات العمل الجماعي ( القيادة و الاتصال، الاداء والتدريب، التقدير) على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

الفرضية البديلة ( $h_1$ ): يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد مهارات العمل الجماعي ( القيادة و الاتصال، الاداء والتدريب، التقدير) على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد بالمنية.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

<sup>66</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

جدول (2-19): يبين معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع ومعامل التحديد بطريقة stepwise.

Model Summary <sup>e</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.791 <sup>a</sup>	0.626	0.619	5.06283
2	0.847 <sup>b</sup>	0.717	0.706	4.44746
3	0.875 <sup>c</sup>	0.766	0.752	4.08151
4	0.886 <sup>d</sup>	0.784	0.767	3.95646
a. Predictors: (Constant) البعد الخامس التقدير				
b. Predictors: (Constant البعد الخامس التقدير، البعد الثالث الاداء				
c. Predictors: (Constant)، البعد الرابع التدريب، البعد الثالث الاداء، البعد الخامس التقدير،				
d. Predictors: (Constant) ، البعد الخامس التقدير، البعد الثالث الاداء، البعد الرابع التدريب، البعد الاول القيادة.				
e. Dependent Variable: المتغير التابع				

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spss20.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ادى تحليل الانحدار الخطي المتعدد الى حذف البعد الثاني الاتصال اي ليس لديه تأثير على المتغير التابع والخروج بابعاد (التقدير، الاداء، التدريب، القيادة) يؤثران على المتغير التابع فعالية فريق العمل، حيث<sup>67</sup>:

a البعد الخامس التقدير معامل ارتباطه يساوي 0.791 اي يؤثر لوحده بنسبة 79.1% على المتغير التابع ومعامل تحديد يساوي 0.626 اي 62.6% من التغييرات التي تحدث في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل (بعد التقدير) ومنه فان 38.4% هي عوامل اخرى لم تدرج في النموذج.

<sup>67</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية

**b** البعد الخامس التقدير، البعد الثالث الاداء: العلاقة الارتباطية لهذه الابعاد تقدر ب 84.7% ، نفسرها ان البعد المضاف لم يؤثر بدرجة كبيرة على المتغير التابع، اي الاداء لا يهم بكثرة، الالم هو التقدير ومعامل التحديد 71.7% تبقى 29.3% غير موجودة في النموذج

**C** البعد الخامس التقدير، البعد الثالث الاداء، البعد الرابع التدريب: العلاقة الارتباطية تقدر ب 87.5% اي المتغير المضاف لم يؤثر بدرجة كبيرة على المتغير التابع، اي التدريب لا يهم بكثرة، ومعامل تحديد هذه الابعاد 76.6% تبقى 24.4% غير موجودة في النموذج.

**d** ، البعد الخامس التقدير، البعد الثالث الاداء، البعد الرابع التدريب، البعد الاول القيادة: العلاقة الارتباطية تقدر ب 88.6% اي ان المتغير المضاف لا يؤثر بدرجة كبيرة اي القيادة غير مهمة بكثرة، ومعامل تحديد هذه الابعاد 78.4% اي المتبقي 22.6% العوامل الغير موجودة في النموذج.

ومنه نستنتج ان العلاقة الارتباطية هيا علاقة طردية قوية، وسنعمد في الدراسة النموذج d لان فيه اربع متغيرات.

الجدول (2-20): يمثل تحليل تباين ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2271.671	1	2271.671	88.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1358.511	53	25.632		
	Total	3630.182	54			
2	Regression	2601.627	2	1300.814	65.764	.000 <sup>c</sup>
	Residual	1028.555	52	19.780		
	Total	3630.182	54			
3	Regression	2780.586	3	926.862	55.638	.000 <sup>d</sup>
	Residual	849.596	51	16.659		
	Total	3630.182	54			
4	Regression	2847.503	4	711.876	45.477	.000 <sup>e</sup>
	Residual	782.679	50	15.654		
	Total	3630.182	54			

a. Dependent Variable: المتغير\_التابع

b. Predictors: (Constant), البعد\_الخامس\_التقدير

c. Predictors: (Constant), البعد\_الخامس\_التقدير, البعد\_الثالث\_الاداء

d. Predictors: (Constant), البعد\_الخامس\_التقدير, البعد\_الثالث\_الاداء, البعد\_الرابع\_التدريب

e. Predictors: (Constant), البعد\_الخامس\_التقدير, البعد\_الثالث\_الاداء, البعد\_الرابع\_التدريب, البعد\_الاول\_القيادة

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spss20.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان Sig. اختبار فيشر يساوي 0.000 اي اقل من  $\alpha=0.05$  ، ومنه فان النموذج 4 دال (يوجد تاثير) اي النموذج صالح للدراسة.<sup>68</sup>

جدول (2-21): يمثل قيم معاملات خط الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.059	4.421		.013	.989
البعد_الخامس_التقدير	1.465	.325	.431	4.503	.000
4 البعد_الثالث_الاداء	1.520	.335	.349	4.536	.000
البعد_الرابع_التدريب	.827	.230	.265	3.604	.001
البعد_الاول_القيادة	.551	.267	.166	2.068	.044

Dependent Variable: a. المتغير\_التابع

المصدر: من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spss20.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان Sig اختبار فيشر اقل من 0.05 في كل الابعاد (التقدير، الاداء، التدريب، القيادة) اي لهم تاثير على المتغير التابع كما ناكذ من خلال قيم  $\beta$  المعيارية ان بعد التقدير ياتر تاثير ايجابي لان قيمته اكبر من باقي الابعاد.<sup>69</sup>

ومنه معادلة خط الانحدار:  $Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$

$$Y = 0.059 + 1.465X_1 + 1.520X_2 + 0.825X_3 + 0.551X_4$$

المتغير التابع=Y، ميل الانحدار =B، الثابت = a، المتغير المستقل=X،

فعالية فريق العمل = 0.059 + 1.465 التقدير + 1.520 الاداء + 0.825 التدريب + 0.551 القيادة

<sup>68</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

<sup>69</sup> من اعداد الطلبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.

من خلال معادلة الانحدار:

كلما زاد التقدير تبعه زيادة في المتغير التابع (بناء على زيادة المتغير المستقل) بدرجة 1.465 اي بدرجة و 46% وهذا بثبات الابعاد الاخرى.

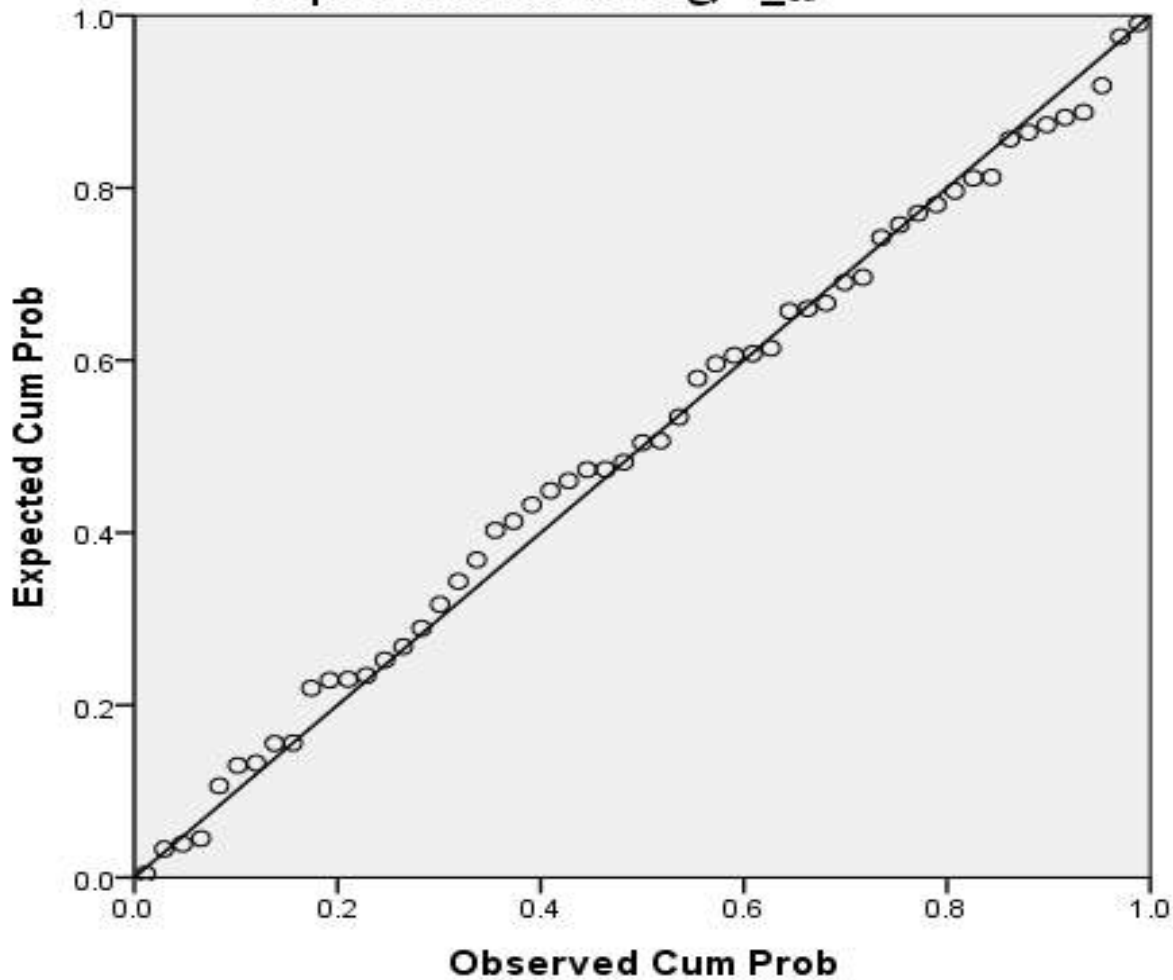
كلما زاد الاداء زاد المتغير التابع بدرجة واحدة و 52% وهذا بثبات الابعاد الاخرى (التقدير، التدريب، القيادة)

كلما زاد التدريب تبعه زيادة في المتغير التابع بدرجة 0.825 اي بنصف و 32.5% وهذا بثبات باقي الابعاد.

الشكل (1-1): يمثل منحنى معادلة الانحدار

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المتغير\_التابع



2- لفرضية التي تنص على " ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل "

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباطية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد مصطفى شعباني بالمنية.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباطية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد مصطفى شعباني بالمنية.

جدول رقم (2-22): يمثل الجدول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين

	المتغير المستقل (مهارات العمل الجماعي)	
المتغير التابع (فعالية فريق العمل)	معامل بيرسون Pearson Correlation	0.839
	الدلالة المعنوية Sig. (2-tailed)	0.000
	N حجم العينة	55

المصدر: من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة بالاعتماد على معطيات spss20.

يتبين لنا من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين يساوي (0.839) وهو دال احصائيا ذلك لان قيمة الدلالة المعنوية Sig له تساوي 0.000 اقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . فبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه نستنتج انانه توجد علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة احصائية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة محل الدراسة.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> من اعداد الطالبة بوفادي وسيلة، سعيدات اسامة.



## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني حول اثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وقد اقتصرنا هذه الدراسة على 55 استبيان صالح للتحليل الاحصائي بحيث تم تفرغها باستخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليلها وقد توصلنا الى اهم النتائج تؤكد الفرضية المطروحة تؤثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني

الْخَاتَمَةُ

تناولت هذه المذكرة اشكالية مدى تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل، وقد تم دراسة هذه الاشكالية في فصلين وفق منهجية امراد، ومن خلال الفرضيات المقدمة حاولنا التعرف على اهم المفاهيم لفريق العمل والعمل الجماعي وابرار فعالية فريق العمل واهم العوامل المؤثرة عليها.

كما تطرقنا الى دراسة مدى تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه، حيث تم اسقاط ما جاء في الادبيات النظرية في المؤسسة، بحيث تم تحديد الاثر بين المتغيرين عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS حيث من خلاله توصلنا الى اهم النتائج.

### اولا: نقد الفرضيات:

- ✓ الفرضية الاساسية والتي تنص على "لمهارات العمل الجماعي اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه" من خلال دراستنا تم اثبات صحة الفرضية.
- ✓ الفرضية التي تنص على ان ابعاد مهارات العمل الجماعي ( القيادة ، الاداء ) اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه تم اثبات صحتها من خلال الدراسة.
- ✓ الفرضية التي تنص على ابعاد مهارات العمل الجماعي (التدريب، التقدير) اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه تم اثبات صحتها من خلال الدراسة.
- ✓ الفرضية التي تنص على ان لبعد الاتصال اثر ذو دلالة احصائية على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه فرضية خاطئة.
- ✓ الفرضية التي تنص على ان توجد علاقة قوية بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه اثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية.

### ثانيا: نتائج الدراسة:

#### ➤ النظرية:

- ✓ العمل الجماعي هو اسلوب لتفاعل بين طرفين او اكثر لتحقيق هدف مشترك.
- ✓ هناك فرق بين العمل الجماعي وفريق العمل.
- ✓ اتضح ان الدراسة الحالية جاءت بمنهج فكري ونظري مفصل على الدراسات السابقة.
- ✓ تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة بمتغيرات جديدة.

#### ➤ التطبيقية:

- ✓ نسبة الاناث من خلال عينة الدراسة اكثر من الذكور.
- ✓ اغلب الموظفين ينتمون الى فئة الشباب.
- ✓ بالنسبة الى المتغير المستقل مهارات العمل الجماعي مستوى القبول ورضى الموظفين لكل الابعاد (التقدير، الاداء، القيادة، التدريب) مرتفعة ماعدى الاتصال.
- ✓ بالنسبة للمتغير التابع فعالية فريق العمل مستوى القبول والرضى الموظفين في بعدي (التركيب والعمليات) مرتفع وبعدي (تصميم العمل والسياق) متوسطة.
- ✓ تؤثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني.
- ✓ بعد الاتصال في المتغير المستقل لا يؤثر على فعالية فريق العمل.
- ✓ بعد التقدير يؤثر على فعالية فريق العمل بدرجة اكثر من الابعاد الاخرى (الاداء، التدريب، القيادة).
- ✓ الابعاد التقدير، الاداء، القيادة، التدريب ذات علاقة ارتباطية طردية قوية جدا وبالتالي صالحة للدراسة.
- ✓ توجد علاقة طردية قوية جدا بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل في المؤسسة.

### ثالثا: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل اليها نقترح مايلي:

- ✓ ضرورة تقدير فريق العمل في المؤسسات العمومية لضمان نجاحها.
- ✓ تحسين من مهارات العمل الجماعي لارتفاع فعالية فريق العمل.
- ✓ تدريب فريق العمل لتحسين من ادائه.

### رابعا: افاق الدراسة:

وفي ختام هذه وبعد الوصول الى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا افاق جديدة للدراسة مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال:

- ✓ دور فريق العمل في تحسين مهارات العمل الجماعي.
- ✓ اثر القيادة في فريق العمل.
- ✓ اثر الاداء على فعالية فريق العمل.
- ✓ التقدير القيادي ودوره في تحسين فعالية فريق العمل.

# قائمة المراجع

الكتب:

- 1) محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب، الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 2) وليد شحادة، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، الطبعة الثانية، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الاعمال، الرياض، دبي، 2008.
- 3) مايكل أ. كوسلر، كيف تشكل فريق العمل (خمسة مفاتيح لاداء عال)، الطبعة الاولى، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 4) ابراهيم الفقهي، العمل الجماعي، الطبعة الاولى، دار الاجيال للنشر والتوزيع، 2009..
- 5) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2013.
- 6) مدحت محمد ابو نصر، فرق العمل الناجحة البناء و النمو و الإدارة، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2015.

المذكرات:

- 1) أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل واثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، منشورة، 2010
- 2) بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان - ولاية بسكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2014.
- 3) نور خليل ابراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل/ دراسة استطلاعية في مصرف المرشد، جامعة بغداد، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 77، منشورة، 2014.
- 4) عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي واثره في تحسين اداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كليا الدراسات العليا، منشورة، منشورة، 2014.
- 5) جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس - قسنطينة-، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، منشورة، 2016.

- (6) بلخير دهيمي، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي دراسة ميدانية أجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة،مذكرة دكتوراه،جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،منشورة،2016.
- (7) د. عبد القادر بن برطال،تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، منشورة،2018.
- (8) باسو انفال،دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،منشورة،2019.
- (9) بومدين إكرام، جلودي شيماء، ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة و تأثيرها داخل المؤسسة الجامعية، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر)، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، معهد الآداب واللغات، قسم العلوم الاجتماعية،منشورة،2020/2019.
- (10) حنيني الزهراء، ابو امجد خديجة،اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار،جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،منشورة،2021.
- (11) عالية جواد محمد علي، تاثير القيم الشخصية للعاملين في اداء فرق العمل،جامعة بغداد،كلية الادارة والاقتصاد،منشورة.
- (12) خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة "دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي-"، مذكرة شهادة ماستر،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،منشورة.
- (13) بن سباح صليحة،محاضرات ادارة فرق العمل،جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،منشورة.

### المقالات:

- (1) د.ابراهيم بن سعد ابو نيان، الاستشارة والعمل الجماعي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، قسم التربية الخاصة،منشورة،2006.
- (2) الهام سامي حمام واخرون، الحقيقية التدريبية للبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، 2012.
- (3) نعيمة هريدي علي محمد، فاعلية برنامج في خدمة الجماعة لتنمية مهارة العمل الجماعي لأطفال مضطربي النطق والكلام،جامعة الفيوم،مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية،منشورة.

- 4) حسن عبد الفتاح حسن الفنجري وآخرون، تحسين العمل الجماعي لدى طلاب الصف الثامن المتوسط بدولة الكويت من خلال تصميم وحدة تدريسية في التربية الفنية باستخدام مهارات تطبيق التعلم التعاوني،مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، العدد9، 2019.
- 5) احمد ماهر ، شرائح تدريسية من كتاب السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، د.عدنان أحمد بالخوير ،منشورة.
- 6) فريق العمل ومهارات العمل الجماعي، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، القطاع المركزي للتدريب والادارة.
- 7) فريق العمل ومهارات العمل الجماعي، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، القطاع المركزي للتدريب والادارة.

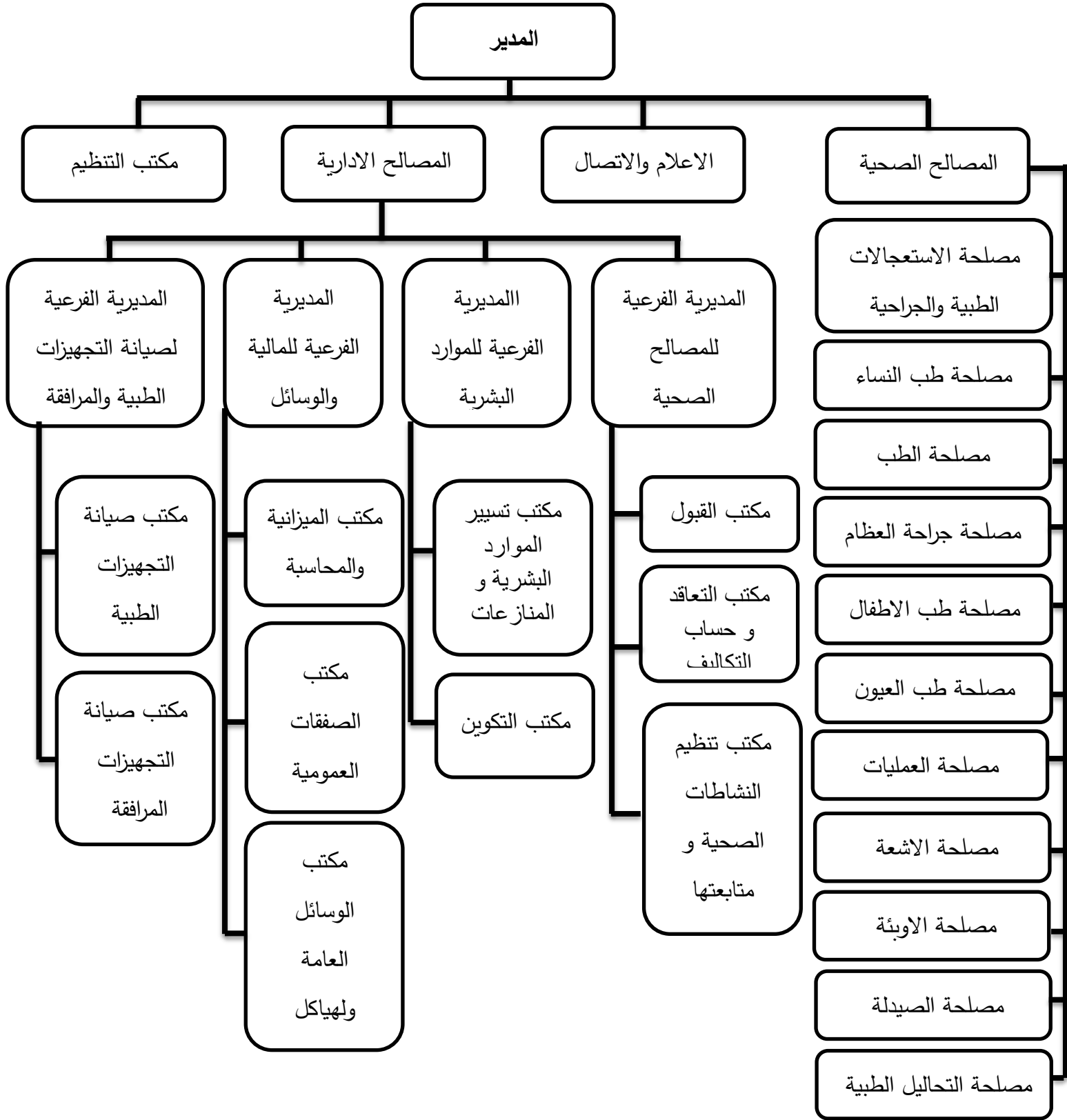
### المراجع باللغة الاجنبية:

- 1) David Giauque ،et al ،les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses: l'importance d'un pilotage participatif ،Revue française d'administration publique،4- n128،2008
- 2) Quentin Willaume، Étude de l'influence du travail de groupe sur les apprentissages en sciences à l'école élémentaire،MASTER 2 MEEF dumas،2018 .



الملاحق

**الملحق 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية العقيد محمد شعباني بالمنيعه**



## الملحق 2: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص ادارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

### الاستبيان

يشرفني ان اتقدم اليكم بالاستمارة التالية التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "اثر مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنيعه" واعلمكم ان اجابتم تستوفي بالاهمية والسرية التامة، ولن تستخدم لغير غرض علمي.

نرجو منكم المساهمة الجادة بالاجابة على العبارات وبصراحة تامة من اجل تحقيق الاهداف المرجوة، وذلك بوضع الاشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم .

وفي الاخير لكم جزيل الشكر.

### ✓ المعلومات الخاصة بالموظف:

الجنس	الانثى	ذكر		
السن	اقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	من 40 الى 50 سنة	50 سنة واكثر
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 10 الى 20 سنة	اكثر من 20 سنة
المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
مؤهلك الوظيفي	باكلوريا	تقني	تقني سامي	ليسانس
				ماستر

✓ العبارات المتعلقة بمهارات العمل الجماعي:

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الابعاد
			هل يحرص المشرفون على مشاركة اراءهم من اجل اتخاذ القرار السليم	1
			هل يايذ المشرفون ابداع العاملين	2
			هل يمنح المشرفون حرية ممارسة اعضاء الفريق اعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود	3
			هل يتواجد القائد عند الحاجة له من اعضاء الفريق	4
			هل يظهر القائد اهتمامه بفريق العمل بصفتهم بشرا وليسوا موظفين فقط	5
			هل وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة	6
			هل تتوفر في المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام	7
			هل يتواصل القائد بشكل مستمر وفعال مع فريق العمل	8
			هل توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الاقسام	9
			هل يمكن للمستفسر عن الخدمات المؤسسة ان يحصل على المعلومات الكافية من خلال الاتصال بالاستعلامات	10
			هل تتوافق مهارات وخبرات اعضاء الفريق مع طبيعة المهمة	11
			هل تتلائم الاهداف الفرعية مع الاهداف الكلية للمؤسسة	12
			هل يضمن اعضاء الفريق التعاون فيما بينهم	13
			هل اداء الفريق يساهم في تحسين المؤسسة	14
			هل يحصل الموظفين الجدد على تدريب بالمؤسسة	15
			هل تساهم برامج التدريب في تحسين اداء الموظفين	16
			هل يتناسب محتوى برامج التدريب مع متطلبات تحسين الاداء	17

			هل تقدم المؤسسة فرص التدريب لجميع العاملين في مختلف المستويات في المؤسسة	18	
			هل التدريب ضروري بالنسبة للموظفين	19	
			هل يحصل اعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف	20	التقدير
			هل يهتم المشرفون بالاطراء وبالمديح	21	
			هل يشعر اعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق اي زميل لهم نتائج جيدة	22	
			يكافئ القائد افراد الفريق على الجهد الذي يقومون به	23	

✓ العبارات المتعلقة بفعالية فريق العمل:

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الابعاد
			هل يتم توزيع المهام بين اعضاء الفريق بعدالة مما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم	24
			هل هناك تدريب متواصل من اجل تطوير اعضاء الفريق	25
			هل يتم تطبيق القرارات الصادرة من اجتماعات فريق العمل غالبا	26
			هل يقوم اعضاء الفريق بمعالجة المشاكل وحلها في وقتها	27
			هل تتميز فرق العمل بالاستقلالية التامة عن الادارة العليا	28
			هل لدى فريق العمل قابلية لتحقيق الاداء بفاعلية	29
			هل حجم فريق العمل في مؤسستكم مناسب لاداء العمل بفاعلية	30
			هل الافكار المقدمة من قبل الفريق مبتكرة	31
			هل يساهم التنوع في الثقافات اعضاء الفريق من تحسين الاداء	32
			هل يقدم اعضاء الفريق لبعضهم البعض المساعدة من اجل انجاز اهداف	33
			هل يعتمد اعضاء الفريق على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل بلوغ الاهداف	34
			هل يتشاور قائد الفريق مع الاعضاء حول الاعمال التي يتم انجازها	35
			هل لدى مؤسستكم نظام لتقييم اداء الفريق ومدى فاعليته	36
			هل يتلقى الفريق دعم وحوافز من الادارة العليا	37

			هل يتم توفير كافة الموارد المالية وغيرها التي يحتاجها الفريق لاداء مهامه	<b>38</b>	
			هل اهداف فرق العمل داخل المؤسسة واضحة	<b>39</b>	<b>العمليات</b>
			هل تتوحد جميع مجهودات فريق العمل نحو حل المشكلات	<b>40</b>	
			هل تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون والمشاركة	<b>41</b>	
			هل يمتلك فريق العمل رغبة في تحمل المسؤولية لتفعيل اداء الفريق	<b>42</b>	
			هل يقوم فريق العمل بمعالجة المشاكل في وقتها	<b>43</b>	

### الملحق 3: معطيات التحليل الاحصائي spss.

العلاقة الارتباطية

**Correlations**

		المستقل_ المتغير	التابع_ المتغير
المستقل_ المتغير	Pearson Correlation	1	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	55	55
التابع_ المتغير	Pearson Correlation	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج تحليل الانحدار الخطي

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التقدير_ الخامس_ البعد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100). Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	الاداء_ الثالث_ البعد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).



3	التدريب_الرابع_البعد	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
4	القيادة_الاول_البعد	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

**Model Summary<sup>e</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.619	5.06283
2	.847 <sup>b</sup>	.717	.706	4.44746
3	.875 <sup>c</sup>	.766	.752	4.08151
4	.886 <sup>d</sup>	.784	.767	3.95646

a. Predictors: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد

b. Predictors: (Constant), الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد

c. Predictors: (Constant), الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد, التدريب\_الرابع\_البعد

d. Predictors: (Constant), الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد, القيادة\_الاول\_البعد, التدريب\_الرابع\_البعد

e. Dependent Variable: التابع\_المتغير

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2271.671	1	2271.671	88.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1358.511	53	25.632		
	Total	3630.182	54			
2	Regression	2601.627	2	1300.814	65.764	.000 <sup>c</sup>
	Residual	1028.555	52	19.780		

	Total	3630.182	54			
	Regression	2780.586	3	926.862	55.638	.000 <sup>d</sup>
3	Residual	849.596	51	16.659		
	Total	3630.182	54			
	Regression	2847.503	4	711.876	45.477	.000 <sup>e</sup>
4	Residual	782.679	50	15.654		
	Total	3630.182	54			

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

b. Predictors: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد

c. Predictors: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد, الاداء\_الثالث\_البعد

d. Predictors: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد, الاداء\_الثالث\_البعد, التدريب\_الرابع\_البعد

e. Predictors: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد, الاداء\_الثالث\_البعد, القيادة\_الاول\_البعد, التدريب\_الرابع\_البعد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.129	2.710		7.797	.000
	التقدير_الخامس_البعد	2.689	.286	.791	9.414	.000
2	(Constant)	11.176	3.407		3.281	.002
	التقدير_الخامس_البعد	2.157	.283	.635	7.631	.000
	الاداء_الثالث_البعد	1.481	.363	.340	4.084	.000
3	(Constant)	5.870	3.521		1.667	.102
	التقدير_الخامس_البعد	1.848	.276	.544	6.694	.000
	الاداء_الثالث_البعد	1.350	.335	.310	4.028	.000
	التدريب_الرابع_البعد	.771	.235	.247	3.278	.002
	(Constant)	.059	4.421		.013	.989
4	التقدير_الخامس_البعد	1.465	.325	.431	4.503	.000
	الاداء_الثالث_البعد	1.520	.335	.349	4.536	.000
	التدريب_الرابع_البعد	.827	.230	.265	3.604	.001
	القيادة_الاول_البعد	.551	.267	.166	2.068	.044

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

#### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity	
					Statistics	
					Tolerance	
1	القيادة_الاول_البعد	.031 <sup>b</sup>	.315	.754	.044	.726
	الاتصال_الثاني_البعد	.045 <sup>b</sup>	.453	.652	.063	.740
	الاداء_الثالث_البعد	.340 <sup>b</sup>	4.084	.000	.493	.788

	التدريب_الرابع_البعد	.283 <sup>b</sup>	3.329	.002	.419	.820
	القيادة_الاول_البعد	.132 <sup>c</sup>	1.484	.144	.203	.678
2	الاتصال_الثاني_البعد	.007 <sup>c</sup>	.085	.932	.012	.731
	التدريب_الرابع_البعد	.247 <sup>c</sup>	3.278	.002	.417	.808
3	القيادة_الاول_البعد	.166 <sup>d</sup>	2.068	.044	.281	.668
	الاتصال_الثاني_البعد	.007 <sup>d</sup>	.082	.935	.012	.731
4	الاتصال_الثاني_البعد	.015 <sup>e</sup>	.194	.847	.028	.729

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

b. Predictors in the Model: (Constant), التقدير\_الخامس\_البعد

c. Predictors in the Model: (Constant), الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد

d. Predictors in the Model: (Constant), التدريب\_الرابع\_البعد, الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد

e. Predictors in the Model: (Constant), القيادة\_الاول\_البعد, التدريب\_الرابع\_البعد, الاداء\_الثالث\_البعد, التقدير\_الخامس\_البعد

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

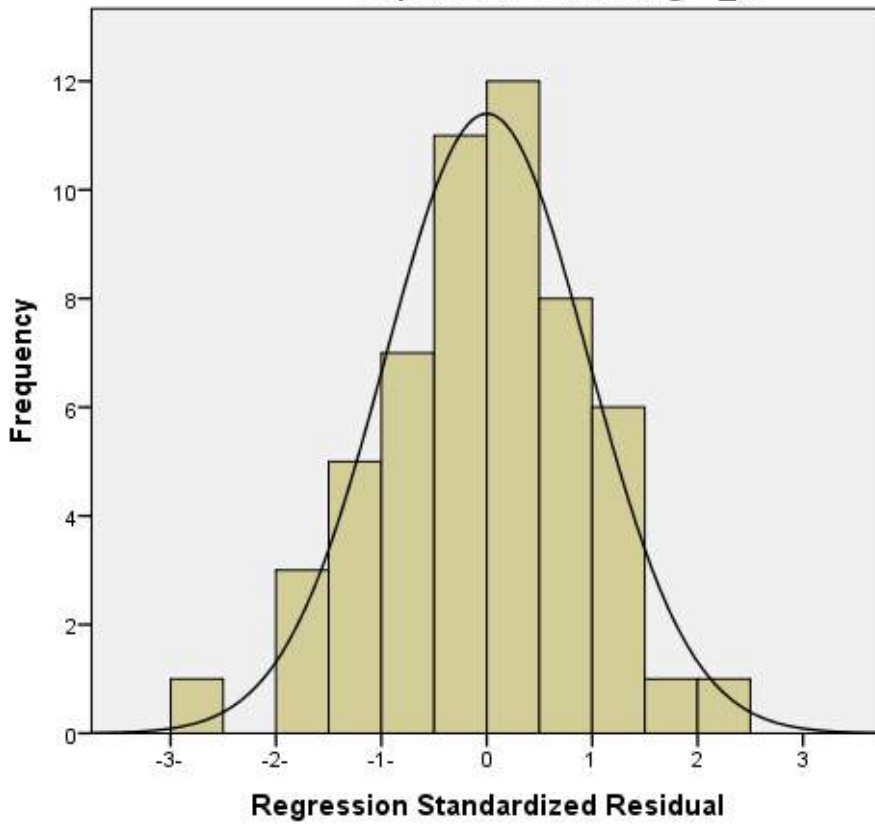
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.4056	55.4563	45.8182	7.26165	55
Residual	-10.43973-	9.28205	.00000	3.80710	55
Std. Predicted Value	-2.949-	1.327	.000	1.000	55
Std. Residual	-2.639-	2.346	.000	.962	55

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

### Histogram

Dependent Variable: المتغير\_التابع

Mean = -4.87E-16  
Std. Dev. = 0.962  
N = 55



## المحتويات

VIII.....	الإهداء
X .....	الشكر والتقدير
XI .....	الملخص
IV .....	قائمة المحتويات
VI .....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
IX .....	قائمة الملاحق
أ .....	المقدمة
7 .....	الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2 .....	تمهيد
3 .....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعمل الجماعي وفريق العمل
3 .....	المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي
7 .....	المطلب الثاني: ماهية فريق العمل
10.....	المطلب الثالث: الفرق بين العمل الجماعي وفريق العمل
11.....	المبحث الثاني: العلاقة بين مهارات العمل الجماعي وفعالية فريق العمل
11.....	المطلب الاول: مهارات العمل الجماعي

18.....	المطلب الثاني: فعالية فريق العمل
22.....	المطلب الثالث: تأثير مهارات العمل الجماعي على فعالية فريق العمل
25.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للعمل الجماعي وفريق العمل
25.....	المطلب الاول : دراسات باللغة العربية
30.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
34.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36.....	خلاصة الفصل الاول

## **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعمل الجماعي وفريق العمل في المؤسسة العمومية**

37.....	الاستشفائية بالمنية
38.....	تمهيد
39.....	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنية (العقيد محمد شعباني)
39.....	المطلب الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
45.....	المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ومصحة الموارد البشرية
47.....	المطلب الثالث: صعوبات التي تواجهها المؤسسة الاستشفائية
48.....	المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48.....	المطلب الاول: طرق الدراسة
48.....	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
50.....	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
52.....	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
52.....	المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة
54.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتغيرات الدراسة
62.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل اليها
71.....	خلاصة الفصل

73.....	الخاتمة
76.....	قائمة المراجع
80.....	الملاحق