

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
العنوان:

أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة

- دراسة حالة مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار -

بإشراف الأستاذ:
مجاهد سيد أحمد

من إعداد الطالبتين:
حنيني الزهراء
ابو محمد خديجة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
الأستاذ: تروبيبا ندير	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الأستاذ: مجاهد سيد أحمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا
الأستاذ: يحيوي عبد القادر	أستاذ محاضر ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne populaire et démocratique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR
BIBLIOTHÈQUE CENTRALE
Service de recherche bibliographique
N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيبليوغرافي
الرقم.....م.م/م.ب.ب/ج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة):

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ : أثر بناء مشروع على نسيج على آراء المشركين من السنة الثالثة

مستشفى المعامل عبد الكريم جودرغوم بأدرار -

من إنجاز الطالب(ة): حنيني الزهراني

و الطالب(ة): أيوانة صديقتة

كلية : العلوم الاقتصادية (البيبايوجوم التسيير)

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/06/15

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاللكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

جمال ميداد

ادرار في :

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لاتقبل اي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع
ما أثقل قلبي في يدي وما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهدائي إلى الذين لا
تكفيهما كل كلمات التقدير والعرفان ..
إلى الذين زينا حياتي أزهار الحنان والعطف والحب وأعتز بهما واسمي كلمتين
نطقت

بهما شفّتا ي أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى إخواني الأعزاء و أبنائهم حفظهم الله

خاصة البراعم الصغار كل واحد باسمه وجميع أفراد عائلتي

إلى اصدقائي وأحبابي من قريب أو من بعيد

إلى الأساتذة الأفاضل بجامعة أدرار وبالخصوص أساتذة قسم علوم التسيير

وإلى زملائي وزميلاتي بالخصوص " فاطمة وصغيريها حفظهما الله معاذ
ومصطفى دون أن أنسى صديقتي العزيزة حليلة وإلى كل من تفكره قلبي ولم
يكتبه قلبي.

الزهراء

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل الصافي ومنبع الحنان الى صاحبي القلب الكبير

الى اعظم انسانة في الوجود الى من وضعت الجنة تحت أقدامها

الى امي الحنونة

من تعجز كل الكلمات الطيبة عن وصفه لأنه اسمي

من ان يوصف بمجرد كلمات الى مثلي الاعلى حبيبي الاعلى ابي

الى أولئك الذين شاركوني الحياة انتصارا وانكسارا

اخوتي وأخواتي الاعزاء حفظهم الله

الى كل الاساتذة الكرام قسم علوم تسيير

الى كل أصدقائي زملائي

الى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

خديجة

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على اشرف على اشرف المرسلين خير العالمين سيد
الخلق اجمعين .

اللهم ان نعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفذ ودعاء لا
يستجاب له نحمد ونشكر المولى عز وجل على كل العزيمة والصبر الذي منحنا
اياها طيلة هذا المشوار ليكتمل جهدنا بهذا العمل .

نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف مجاهد سيد أحمد الذي لم يدخر جهدا
لمساعدتنا في انجاز هذا العمل وعلى المجهود الذي بذله معنا من خلال متابعته
لعملنا بنصائحه القيمة ، كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ مختاري سعد الله
الذي قدم لنا يد المساعدة في اعداد مذكرتنا دون أن أنسى الأساتذة الكرام الذين
ساهموا في هذه الدراسة بتقييمها وتحكيمها وهم الأستاذ : تيقاوي العربي ،
بشرى عبد الغني ، فودو محمد وإلى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير .

كما نشكر كل اطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم
بودرغومة بأدراار على المعلومات المقدمة من طرفهم ونخص بالذكر رئيس
مصلحة المستخدمين بركاتي عبد القادر .

كما نقدم شكرنا الى كل طلبة ماستر ادارة اعمال دفعة 2021 والى كل من
ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
	بسملة
	اهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة	
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: اساسيات حول فريق العمل
6	المطلب الأول فريق العمل
6	الفرع الأول مفهوم فريق العمل وجماعة العمل
10	الفرع الثاني أهمية وأهداف فريق العمل
11	الفرع الثالث خصائص فريق العمل الفعال والمنهجية الصحيحة لبنائه
12	المطلب الثاني بناء فريق العمل
12	الفرع الاول مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق لعمل
12	الفرع الثاني مقومات ومراحل بناء فريق العمل
13	المطلب الثالث فرق العمل منطلقات عامة
14	الفرع الاول انواع وأنماط فريق العمل
16	الفرع الثاني متطلبات بناء فريق عمل مؤثر
17	المبحث الثاني: الإطار العام لأداء المؤسسة
17	المطلب الأول مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
17	الفرع الأول مفهوم الأداء
19	الفرع الثاني مكونات الأداء
19	المطلب الثاني أنواع ومستويات الأداء
19	الفرع الأول أنواع الأداء

قائمة المحتويات

21	مستويات الأداء	الفرع الثاني
22	أساسيات الأداء	المطلب الثالث
22	أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه	الفرع الأول
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة في الموضوع	
25	الدراسات العربية	المطلب الأول
25	الدراسات المتعلقة بفريق العمل	الفرع الأول
26	الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة	الفرع الثاني
27	الدراسات الأجنبية	المطلب الثاني
27	الدراسات المتعلقة بفريق العمل	الفرع الأول
27	الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة	الفرع الثاني
28	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	المطلب الثالث
28	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	الفرع الأول
28	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	الفرع الثاني
29		خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد عب الكريم بودرغومة بأدرار		
31		تمهيد الفصل
32	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية	
32	نشأة وتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية	المطلب الأول
32	نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية	الفرع الأول
32	تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية	الفرع الثاني
33	التسيير الإداري	الفرع الثالث
34	المجلس الطبي والمصالح الصحية بالمؤسسة الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار	المطلب الثاني
34	المجلس الطبي	الفرع الأول
35	المصالح الصحية	الفرع الثاني
36	الهيكل التنظيمي والطاقم الإداري	المطلب الثالث
36	الهيكل التنظيمي	الفرع الأول
39	الطاقم الإداري	الفرع الثاني
40	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة	
41	إجراءات الدراسة الميدانية	المطلب الأول

قائمة المحتويات

41	مجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي	الفرع لأول
42	أداة لدراسة ومحاور الدراسة	الفرع الثاني
43	اختبار صدق ثبات الدراسة	الفرع الثالث
44	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة	
44	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المطلب الأول
44	عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة	الفرع الأول
44	عرض وتحليل نتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة	الفرع الثاني
51	اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها	المطلب الثاني
51	اختبار فرضيات الدراسة	الفرع الأول
54	نتائج الدراسة	الفرع الثاني
56	خلاصة الفصل	
58	الخاتمة	
61	المصادر والمراجع	
65	الملاحق	
	ملخص البحث	

قائمة الجداول و لاشكال

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل	01-01
23	الأبعاد الستة للأداء	02-01
40	توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي حسب إحصائيات 2020 – 2021	01-02
40	درجات مقياس لكارث الخماسي	02-02
42	عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة	03-02
43	ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارث الخماسي	04-02
44	معامل الفا كرونباخ الكلي لثبات الاستبانة	05-02
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06-02
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07-02
46	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	08-02
46	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09-02
47	استجابة افراد الدراسة لمتغير تعاون ومشاركة فريق العمل	10-02
49	استجابة افراد الدراسة لمتغير مرنة والتزام فريق العمل	11-02
50	استجابة افراد الدراسة لمتغير مخاطرة فريق العمل	12-02
52	إختبار التباين للإنحدار البسيط لأثر بناء فريق العمل على أداء المؤسسة	13-02
52	إختبار التباين للإنحدار البسيط لأثر تعان مشاركة فريق العمل على أداء المؤسسة	14-02
53	إختبار التباين للإنحدار البسيط لأثر إلتزام فريق العمل على أداء المؤسسة	15-02
54	إختبار التباين للإنحدار البسيط لأثر مخاطرة فريق العمل على أداء امؤسسة	16-02

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار	01-2

مقدمة



مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة اي ان كفاءة الأداء والفعالية في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل أهمها العنصر البشري ، باعتباراه من أهم عوامل الإنتاج بالنسبة للمؤسسة ، كما ادركت المؤسسات ان القيمة الأساسية هي التي تستند من نوعية مواردها البشرية بحيث تعمل على استخدام قدرات ومهارات الأفراد الذين يعلمون لديها بشكل امثل من أجل الرفع من كفاءة الأداء وإنتاجية المؤسسة باستمرار.

فالتطوير وتحسين الأداء اهتمت اغلب المؤسسات والشركات بفرق العمل ، فالأداء ضمن فرق عمل يتطلب من العامل ان يعمل على تطوير نفسه ومهاراته بحيث أنه يتعرف على وجهات نظر أخرى وكذا توسيع أفاقه

كما تغرس في نفسه روح العمل الجماعي.

كما تعتبر عملية بناء فرق العمل من أهم الأساليب في عملية تنمية وتطوير المؤسسات ومن أهم أسباب تبني هذا الأسلوب هو تمركز السلطة والانفرادية في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل وكذا البعد عن الابتكار والسرعة في الإنجاز وهذا ما يوفر فريق العمل الفعال.

حيث نجد في ضوء التطور العلمي في مجال الإدارة اهتمت المؤسسات والشركات لا سيما الحديثة منها بتبني لمفهوم فرق العمل ، والسعي إلى تشكيل فريق عمل قادر على تحسين الأداء بشكل فعال ومستمر وكذا تحقيق أهدافها.

الإشكالية الرئيسية :

تعتبر المستشفيات مؤسسات حساسة ، نظرا لما تقوم به من مخاطرة في انقاذ المرضى وتحقيق رغباتهم بالإضافة إلى ذلك القيام بعدة فحوصات ولتحقيق كل هذا يتوجب على المستشفى بناء فرق عمل فعالة ومن هنا جاءت اشكالية الدراسة كالتالي :

ما مدى تأثير بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار؟

الأسئلة الفرعية:

تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 — هل يؤثر تعاون فريق العمل على أداء المؤسسة الإستشفائية؟
- 2 — كيف يؤثر التزام أفراد فريق العمل على أداء المؤسسة الإستشفائية؟
- 3 — هل مخاطرة فريق العمل لمواجهة المواقف يؤثر سلبا على أداء المؤسسة الإستشفائية؟

مقدمة

فرضيات الدراسة :

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم طرح الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية :

لبناء فريق عمل فعال وناجح أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسة الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار عند مستوى معنوية 0.01 .

الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

1 – تعاون فريق العمل يؤثر على أداء المؤسسة الإستشفائية ايجابيا عند مستوى ذو دلالة إحصائية 0.01.

2 – التزام فريق العمل يزيد من كفاءة الأداء بالمؤسسة الإستشفائية عند مستوى 0.01.

2 – مخاطرة فريق العمل في مواجهة المواقف يؤثر سلباً على أداء المؤسسة الإستشفائية عند مستوى أقل 0.01.

أهمية الدراسة :

تتبقى أهمية هذا البحث في الدور الذي يقدمه فريق في رفع من كفاءة الأداء في المؤسسة وبناء فريق عمل فعال يمكن المؤسسة من تحسين فعالية الاداء بشكل كبير .

أهداف الدراسة :

يمكن من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1 – التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل و كذا كيفية بناء فريق عمل فعال.

2 – التعرف على أهم خصائص فريق العمل الفعال .

3 – تبيان أثر بناء فرق عمل فعال على أداء المؤسسة الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار .

حدود الدراسة :

اجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار خلال فترة ما بين 2020م –2021م.

المنهج المتبع :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري الذي يحتوي على أهم المفاهيم المتعلقة بفريق العمل ، وأداء المؤسسة ، والجانب التطبيقي من خلال وصف عينة الدراسة ، والتحليلي من خلال تحليل أهم النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

صعوبات الدراسة:

إن مما واجهنا في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي ، حيث واجهنا صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة .

هيكل الدراسة :

لغرض الاجابة عن اشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول والذي يندرج تحت عنوان الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث،المبحث الأول كان بعنوان"اساسيات حول فريق العمل"والذي تناول مفاهيم حول فريق العمل،جماعة العمل وكذا مقومات

ومراحل فريق العمل بالإضافة إلى خصائص ومؤشرات فريق العمل وكذا انواعه ومتطلبات بنائه. اما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الإطار العام لأداء المؤسسة حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء ومكوناته بالإضافة إلى ذكر أنواع ومستويات الأداء وكذا أبعاده والعوامل المؤثرة عليه. اما المبحث الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة في الموضوع منها دراسات عربية وأخرى أجنبية

اما الفصل الثاني فكان بعنوان دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الإستشفائية حيث قسم إلى مبحثين الأول تناول مفاهيم حول المؤسسة الإستشفائية أما المبحث الثاني تم عرض الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وأساليب التحليل التي تم الاعتماد عليها وكذا عرض النتائج المتوصل إليها واختيار الفرضيات ومناقشة النتائج وفي الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

لمتغيرات الدراسة

تمهيد الفصل:

تعتبر زيادة فرق العمل وانتشارها في وسط المؤسسات الخاصة الحديثة منها وكذا الاهتمام الكبير للباحثين والكتاب بها قد اكد أنها تحقق مستويات عالية في الأداء لدى المؤسسات والمنظمات ، كما اكدت الأبحاث والدراسات الحديثة فرق العمل الفعالة في المؤسسة تزيد من تنافسية المؤسسة مما يحقق للمؤسسة درجة عالية في الأداء هذا يقودها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، ولكون الأداء ذات أهمية بالغة بالنسبة لأي مؤسسة فإنها تسعى دائما إلى البحث عن أساليب وطرق لتحسين كفاءته والزيادة من فاعليته.

وللتعرف أكثر على هذين المصطلحين فريق العمل وأداء المؤسسة سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بهم وفق النقاط التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل.

المبحث الثاني: الإطار العام لأداء المؤسسة.

المبحث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل

تعود حاجة المؤسسات إلى فرق عمل إلى عدة أسباب ومن أبرزها وجود مشكلات لا يمكن للفرد حلها بمفرده ، وجود خبرات ومهارات لدى بعض الأفراد لا يمكن اكتشافها إلا بالعمل الجماعي لذا فان بناء فرق العمل في المؤسسة هو الأنسب من أجل الوصول إلى أداء مميز وذو كفاءة وفعالية عالية.

المطلب الأول: فريق العمل

الفرع الأول: مفهوم فريق العمل وجماعة العمل

1 – مفهوم فريق العمل:

وردت في علم الإدارة عدة تعاريف لفريق العمل من بينها:

عرف فريق العمل على أنه " جماعات يتم انشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات" .¹

ويعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضا وملتزمون بغرض مشترك وأهداف ادائية مشتركة و يعملون بأسلوب /منهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشاركة" .²

فريق العمل هو عبارة عن " مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وفريق العمل يجب ان يشمل على كافة الأفراد في المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب ان يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل" .³

¹ خضير كاظم و مروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة 1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 161 .

² حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة 3 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 161 .

³ محمد بن موسى وسليمان العمري ، دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة) ،مجلة افاق علمية مجلد 12 العدد 1 ،جامعة زياني عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2020 ، ص 76 .

هو عبارة عن " مفهوم ينصب على مجموعة العمل التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثبات والتجانس التخصصي والأهداف والمهام ولا يوجد لها موقع على الهيكل التنظيمي".¹

وعرف فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة".²

يعرف فريق العمل بأنه " مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة ، و يلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة ، وتحقيق أهداف الأداء وبعتماد مقاربة يجعلون انفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل"³

فقد عرف الفريق بأنه" مجموعة افراد يعملون باتجاه معين للوصول إلى غاية مشتركة و التي لا يستطيع

الوصول إليها بصورة فردية".⁴

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل لفريق العمل بأنه " مجموعة محدودة من الأفراد يملكون مهارات وخبرات مختلفة ومتكاملة يعملون مع بعضهم البعض وملتزمون بأغراض وغايات مشتركة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة".

2 – مفهوم جماعة العمل :

هناك عدة تعريف لجماعة العمل أهمها:

تعرف بأنها "شخصان فأكثر يعمل كل منهم بأسلوب يؤدي الى توحيد الجهود لتحقيق الاهداف".

وحسب ما ورد فان تعريف الجماعة " اي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على ابياع دافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين اعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".⁵

¹ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين ، في وزارة الاقتصاد الوطني ، المحافظة الجنوبية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والسياسية للدراسات العليا،جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، 2014, ص35.

²حاتم محمد فتحي ادريس وآخرون ، اهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد (33) ، يناير، 2014 ، جامعة المنصورة ، مصر، ص 1620 .

³بلغنامي نجاة وسيلة ، اهمية انماط القيادة في ادارة وبناء فرق العمل ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 4 ، العدد 1، المركز الجامعي علي كافي بتندوف ، الجزائر، 2019، ص 13 .

⁴أثير عبد الامير ومحسن علي الرسول ، استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل دراسة تحليلية في كليات ص 54 K جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية -الجلد(10) ، العدد(3) ، جامعة القادسية ، العراق ، 2008 ، ص 1620 .

⁵يوسف علي عيسى جربوع ، مرجع سابق ، ص 38.

الجماعة بأنها « عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها" وعرف كاتب تعرف
 اخر الجماعة بأنها " تجمع بين عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة
 المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية نفس
 الجماعة " .

عرف كاتب ثالث الجماعة بأنها " عبارة عن مجموعة فردين او كثر يعتمدون على بعضهم البعض
 ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة " .¹

3 – الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل:

يتمثل الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل في:²

- **الفريق** : هو مجموعة رسمية لها قائد ، هدف ، ثقافة ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف ، كما يلاحظ غياب الفروق الفردية.
- **المجموعة**: منها ما يكون رسمي ومنها ما يكون غير رسمي فقد ترتبط بالمهارة او غيرها وقد تكون ذات صيغة دائمة او مؤقتة وتميل إلى أن لها هويتها ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي.

¹حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 153 .

²يوسف علي جربوع ، مرجع سابق ، ص 39 .

الجدول الموالي يبين أسس التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل:

الجدول رقم (1-1) : التمييز بين جماعات العمل وفريق العمل

فريق العمل	جماعة العمل	
اكثر من مجموعة من الافراد (عدد محدد)	مجموعة الافراد (عدد غير محدد)	الخصائص
الهدف مشترك لكل الاعضاء	الهدف مشترك لكل الاعضاء	وحدة الهداف
تعاوني	تنافسي	الجهد
ادوار قيادة مشتركة	ادوار قيادة منفردة	الدور
مسؤولية كفاءة اداء الفريق ككل	الاهتمام بكفاءة اداء الفرد الشخصية	الاداء
استخدام الخبرات اتجاه مصلحة كفاءة اداء الفريق	الاستخدام الاختياري للانجاز الشخصي	الاستخدام
الفريق اولاً	الفرد اولاً	الاساس
متطلبات اهداف الفريق ورغبات الاشخاص الفردية	تحقيق رغبات الاشخاص الفردية	رغبات الفرد
متبادلة جماعية (غاية الفريق)	فردية (غاية الفرد)	المسؤولية
جماعية	فردية	النتائج
الفاعلية على اساس العمل الجماعي	الفاعلية على اساس العمل الفردي	الفاعلية
مشاركة الاعضاء في تحديد الهدف	تحديد الادارة	تجديد الاهداف
اتفاق الهداف الفريق مع اهداف الاعضاء	الفاعلية على اساس العمل الفردي	اهداف الاعضاء

المصدر: ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل ، دراسة لأراء عينة من اساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 93 مجلد 31 ، جامعة الموصل ، العراق، 200 ، ص 191 .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف فريق العمل

أولاً: أهمية فريق العمل

تتمثل أهمية فريق العمل فيما يلي:¹

- 1 – تقليل الهدر من الوقت والعمل ، والعمل ضمن الاسبقيات (أداء الأنشطة بشكل تسلسلي) في حالة المشكلات.
- 2 – تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير .
- 3 – يعمل فريق العمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي.
- 4 – ان العمل ضمن فريق العمل يولد رضا عاليا للعضو وتعاوننا كبير سواء كان على مستوى اعضاء الفريق ام فريق العمل في المنظمة وبذلك سوف تتخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.
- 5 – يمكن لفريق العمل ان يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديد لا يمكن للأفراد وحدهم انجازها.
- 6 – ان عمل الأفراد ضمن فريق العمل يؤدي إلى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة.
- 7 – نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير المهارات ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية.

ثانياً : أهداف بناء فريق العمل

تتمثل أهداف بناء فريق العمل في الآتي:²

- 1 – بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
- 2 – تنمية روح الأفراد وزيادة مداركهم .
- 3 – تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- 4 – توفير الاتصال المفتوح بين اجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات .
- 5 – اعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 6 – زيادة تدفق البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

¹ اميرة النعمة ، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة على شركة زين السودان في الفترة ، 2007 -

2008 ، مجلة جامعة ام درمان الاسلامية ، العدد الثامن عشر، السودان ، 2008 ، ص 105 .

² احمد محمد خميس السردى ، مرجع سابق ، ص 13 .

7 – تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة .

8 – الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الإدارة.

الفرع الثالث : خصائص فريق العمل الفعال والمنهجية الصحيحة لبنائه

أولاً : خصائص فريق العمل

يتميز فريق العمل عالي الأداء بعدة مميزات تتمثل في:¹

1 – أهداف واضحة ومقبولة من الفريق يلتزم الجميع بتحقيقها.

2 – توافر الاعضاء المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمل الفريق.

3 – وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق .

4 – التزام موحد ، الجميع يكرسون جهودهم ويضاعفون لتحقيق الأهداف.

5 – اتصالات جيدة بين الأعضاء ، قيادة مناسبة ، دعم ومؤازر داخلية وخارجية.

6 – مهارات عالية في التفاوض لدى الأعضاء ، لديهم القدرة على التكيف والتعديل ومواجهة الإختلافات

والتوفيق فيما بينها.

7 – العمل معا لتحقيق الهدف العام ونقصد به عدم وجود منافسة فردية بين اعضاء الفريق نحو تحقيق

الهدف العام بل عملهم متكامل يعتمد على التنسيق مهام اعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها

البعض.²

ومن خصائص وسمات اعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة في أداء الفريق مايلي:³

– المشاركة : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .

– التعاون : وهو مدى توفير الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول الى النتائج.

– المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء اخرى والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح

الفريق.

– الالتزام : وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف

المنظمة مع اهداف الفريق ، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

¹ حسن حريم ، مرجع سابق ، ص 169 .

² بلغنامي نجاة وسيلة ، مرجع سابق ، ص 14 .

³ خضير كاظم ومروان منير الشيخ ، مرجع سابق ، ص ص 176- 177.

- **تحمل المخاطرة** : وهو مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق ، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لحفز الأعضاء على موجهتها وتدليلها .
- **التيسير** : وهو مدى ميل اعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق .

ثانيا :المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل

المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل هي على النحو التالي :¹

- 1 – تحديد الحاجة للفريق .
- 2 – تعيين قائد الفريق .
- 3 – توضيح المهمة والتوقعات.
- 4 – تشكيل الفريق.
- 5 – المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- 6 – تصميم خطوات العمل ووضع معايير الداء .
- 7 – توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- 8 – المحافظة على الأداء الفعال.

المطلب الثاني: بناء فريق العمل

الفرع الأول: مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل

تواجه المؤسسة عدة مشاكل في الأداء وهذا ما يقودها إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل ومن بين أهم مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل ما يلي:²

- 1 – ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة .
- 2 – ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- 3 – عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومات قوة.
- 4 – عدم فهم واستعداد القرارات الإدارية او عدم تنفيذها بشكل مناسب .

¹احمد محمد حميس السردى ، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، السعودية ، 2010 ، ص 29 .

²خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، مرجع سابق ،ص ص 170 - 171

5 – ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد .

6 – عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع .

الفرع الثاني: مقومات و مراحل بناء فريق العمل

أولاً: مقومات فريق العمل

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته:¹

1- **العنصر الفني** : ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها ومدى صعوبتها ، المعلومات المتاحة

والأساليب المختلف لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

2 – **العنصر الانساني** : وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق.

3 – **العنصر البيئي** : وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية .

ثانياً: مراحل بناء فريق العمل

تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل للوصول بالفريق على مستوى متكامل وناجح وتتمثل هذه في :

1- **مرحلة التشكيل:**

يسود هذه المرحلة الارتباك ، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتصف العلاقات

بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على انفسهم ، يسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، كما ويظهر التذمر من

العمل مع الفريق ، والدخول في مناقشات غير مثمرة . وتعتبر هذه المرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق

العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمر بمنظور شخصي نظراً لحقيقة

الاختلافات البشرية الفردية.²

2- **مرحلة العصف (الصراع):**

ان الاعضاء الذين اختاروا المشاركة في تكوين الفريق سيدركون ان افتراضاتهم المبدئية حول المطلوب

منهم كأفراد وكفريق لم تكن دقيقة لذا سينشأ جدال داخل الفريق حول المتوقع منهم ولن يتم التوصل لجواب

دقيق في هذه المرحلة وكذلك سيزداد إدراك الاعضاء لحقيقة أن البيئة غير مفهومة وسيدخل الافراد في

مرحلة ارتباك ولكن تكون المهمة واضحة وسيشعرون بالرهبة اللامبالاة واللاتعاون كما ستكون لديهم

فكرة عامة بأن الفريق سوف يفشل .³

¹ محمد الفاتح محمود بشير الغربي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة 1 ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 157 .

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، مرجع سابق ، ص 171

³ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ، ص 61 .

3 – مرحلة الثبات والتعود :

وتتميز هذه المرحلة بانفتاح أعضاء الفريق في المناقشة ومناقشة الأمور بشفافية ويتقبل أعضاء المجموع بعضهم بعض ويتقبلون الأدوار والإجراءات ويبدؤون بمساعدة بعضهم البعض ويشعرون بروح الفريق وتبدأ

علاقة المنافسة بالزوال لتحل محلها علاقة التعاون والتنسيق و المحاولة في مجابهة المشاكل وحلها.¹

4 – مرحلة الأداء :

يبدأ التزام الافراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين. مما تقدم يتضح ان عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائيا وبالتالي يلزم الفهم التام والالتزام بالتدرج العملي السليم وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية.²

5 – مرحلة العطاء :

قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب ،حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه ،حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق ويتم مناقشة الخلافات وحلها فوري ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وبالتالي يكون الفريق ناجحا.³

المطلب الثالث : فرق العمل منطلقات عامة

الفرع الأول: أنواع وأنماط فريق العمل

تتعدد انواع وأنماط فريق العمل نظرا لمتطلبات المؤسسة والحاجة إلى بناء وإنشاء فريق العمل ولكي تحقق المؤسسة كفاءة وفعالية عالية في الأداء يتوجب عليها بناء فريق عمل مميز وذو كفاءة عالية و كذا اختيار مناسبة لبناء هذا الفريق.

¹ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ، ص62

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، مرجع سابق ، ص 169

³ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ، ص 62

أولاً: أنواع فريق العمل

تتعدد تصنيفات وأنواع فرق العمل تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفيما يلي نذكر أهم أنواع فرق العمل:¹

1/ فريق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا و تقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذا الفريق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الإغضاء في هذه الفرق يرون انفسهم ممثلين لدوائهم اكثر من اعتبار انفسهم اعضاء في الفريق ومن مهماته تحديد رؤية ورسالة المنظمة ، اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات ، تحديد أهداف ووجبات قطاعات المنظمة المختلفة.

2/ فريق العمل الوظيفية: وهو الفريق الذي يتألف اعضاءه من نفس الوحدة الوظيفية او القسم ، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محدد ، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

3/ فريق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج او حل مشكلة ، او تقدير الفرص ويعملون تحت اشراف مدير واحد ويمنح الفريق المسؤولية عن اعماله ، ومن تم توحد الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية.

4/ فريق التغيير: يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي احداث التغيير و تعتمد قيمة ما يقدمه الفريق

من افكار على قدرته على التجميع والتوحيد بين اعضاءه وغالباً ما يبدأ على شكل معسكر.²

5/ فريق دوائر الجودة : فان الباحث (كايرو اشيكواوا "") قد اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهم في حل المشكلات أن فلسفة (شيكاوا) الياباني هي نشر التعليم والتوعية بين العاملين ، لقد تفهم اشيكواوا بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة وأن حلقات الجودة تحدد كما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا.³

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ، مرجع سابق ، ص 169

² بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ، ص 170

³ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق، ص 70 .

6/ فريق عمل المشاريع : يتم اختيار اعضاء الفريق من اجل العمل سويا لحين انتهاء المشروع ,مثال ذلك: انتاج جديد بالمشروع ومن مهامه : يتطلب وجود عدد كبير من المجموعات والمهام الفرعية وإعداد خطة تفصيلية اضافة الى وجود نظام صارم في الرقابة و يعتمد على الفهم المتبادل بين اعضاء الفريق وكذا التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال.¹

ثانيا : أنماط فريق العمل

تتمثل أنماط فرق العمل في :²

1 /فريق العمل الخاص : يمثل نمط فريق العمل الخاص أداة من أدوات العمل الجماعي الفعال ويتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة اسهامات ومشورة اشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة ويقوم هذا الفريق بأعماله على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي امامه على شكل مهمة واضحة ومحددة ، ويمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة.

2/ فريق العضو الواحد : يتكون من فرد واحد وغالبا ما يكون اسلوب مناسباً لإنجاز المهام الطارئة ، وكذلك المهام التي يكون فيها تشكيل فريق عمل جماعي امرا غير متاح ، وينبغي أن تحدد مهمة مثل هذا الفريق وأن يتحمل الفرد مسؤولية أعداد تقارير عن أعماله ، كما ينبغي أن يقوم باستشارة ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر وان يعد مسؤولا عن اعماله وتحقيق النتائج المطلوبة منها.

الفرع الثاني: متطلبات بناء فريق عمل مؤثر

هناك عدة متطلبات في تكوين فريق العمل يجب على الرئيس او القائد الانتباه لها ،لأن لها أهمية بالغة كي يكون الفريق فعالا وذو كفاءة وفعالية عالية في الأداء وتتمثل هذه المتطلبات في:³

1/ الثقة: اخطر ما يهدد كيان فرق العمل ويخلخل اعمدها هي الثقة المفقودة ، والتشكيك في قدرة الأفراد على 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.

¹ بطرس حلاق ، مرجع سابق ، ص 169

² بطرس حلاق ، مرجع سابق ، ص 160-161

(كايرو اشيكوا "") ولد في طوكيو (1915 _ 1989) وهو بروفييسور ياباني من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير اداة الجودة يعتبرونه " الاب لحلقات مراقبة الجودة " .

³ ابراهيم الفقي ، العمل الجماعي ، الطبعة 1 ، دار اجيال للنشر والتوزيع، مصر، 200 ، ص ص 14 - 16 .

2/ اعط لكل فرد حقه من الاهتمام والتقدير: القائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائما عن يهتم بها ويقدرها ،لذلك لا يهمل ابدا تقدير واهتمام جميع اعضاء فريقه بلا استثناء و يحث اعضاء فريقه على الاهتمام بعضهم البعض كذلك.

3/ 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.

4/ 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.

المبحث الثاني: الإطار العام لأداء المؤسسة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام وذلك نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالأداء.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من المصطلحات المهمة والصعبة التعريف الدقيق ، نظرا لاختلاف آراء الباحثين حول تحديد مفهومه ، وللتعرف على الأداء اكثر نقدم بعض التعاريف الخاصة به .

يعرف الأداء على أنه : "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما .. وفي اطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات ¹.

الأداء على أنه: " محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق يعرف الأهداف المنشودة، فهو يعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ²."

¹أبو النصر مدحت محمد ، الاداء الإداري المتميز، الطبعة 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2012 ، ص 65 الصناعي ،²سميرة عبد الصمد ، سهام العقون ، فرق العمل عالية الاداء ودورها في تحسين الاداء وتعزيز تنافسية المنظمات ، مجلة الاقتصاد العدد12 ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2017 ، ص55

الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا يعرف و المساهمين والعمال ".¹

ويعرف الأداء أنه: " سجل بالنتائج المحققة أي سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية ".²

وعرف الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بالطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها ".³

وعرف اخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفشلها وانكماشها وفق اسس ووفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها

وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".⁴

يعرف الأداء بأنه " كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة تكلفة ، اي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة (Création nette de valeur)".⁵

وعرف الأداء على أنه " نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال امكانياتها وفق اسس ومعايير معينة تضعها بناء على اهدافها طويلة الأجل".⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للأداء :

الأداء هو " استمرارية المؤسسة ونجاحها لغرض تحقيق اهدافها المسطرة " .

¹سعود وسيلة ، حوكمة المؤسسات كداء لرفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2016 ، ص 120

²احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في ادارة البشر، القاهرة ، 2006 ، ص177

³حنان جودي ، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، ص 85

⁴ عادل موجان ، تأهيل المورد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص45.

⁵مدينة ⁵ سهيل زغدون ، العملية التدريبية ودورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل (EN ,I,CAB)بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مجمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2008 ، ص 91

⁶ابراهيم عبد الحليم عباده ، مؤشرات الاداء في البنوك الاسلاميه ، الطبعة 1 ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الاردن ، ص 160

الفرع الثاني : مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في مكونين أساسيين هما كالتالي :

1/ الكفاءة : تعرف بأنها " المماثلة في القوة والقدرة على الأداء الجيد للفرد بشكل يعكس قوته وقدرته على انجاز ما كلف به " وفي قاموس وبستر تعني " الوسائل الكافية للأساسيات والملائمة للحياة وهي الكيفية والنوعية لكون الفرد كفاء والفرد الكفاء هو من يملك القدرة على الأداء الوظيفي والنمو بطريقة خاصة ، كما أنه المؤهل أو المناسب قانونيا " وفي قاموس اكسفورد تعني " القدرة او الجدارة او التفوق او استحضر المهارة" ¹.

2/ الفاعلية:هي " القدرة على القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول اليها "فالعملية الفعالة هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها وتحسب من خلال العلاقة او النسب بين الإنجازات المحققة والإنجازات المحددة والمخطط لها أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة وأهداف منجزة. ²

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير بحيث كل معيار تتدرج حوله عدة أنواع من الأداء ، ونذكر ، أهم هذه المعايير في :

أولا : حسب معيار الشمولية

ينقسم الأداء حسب معيار الشمولية إلى : ³

— **الأداء الكلي :** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الرباح ، النمو.....

¹ محمد علي نسيم ، التوأمان الكفاءة والفاعلية ، دار جوان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2016 ، ص 16

² عادل بومجان ، مرجع سابق ص48

³ عبد المالك مزهود، الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم ، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2001 ، ص89

– **الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء الوظيفة وظيفية المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق

ثانيا : حسب معيار المصدر:

ينقسم الاداء حسب معيار المصدر الى :

– **أداء داخلي** : ينتج من تفاعل مختلف أداءات الانظمة الفرعية للمؤسسة اي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة ويشمل الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات و الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.¹

– **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا النوع من الأداء، ويتمثل في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ،

حيث ، أن هذه التغيرات قد تتعكس سلبا أو ايجابا على الأداء مما يجبر المؤسسة على القيام بتحليل نتائجها.²

ثالثا – حسب معيار الطبيعة:

يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى:³

– **الأداء الاقتصادي**: ما تجدر الإشارة اليه وفقا لهذا الصنف ، اننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا الصنف ، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ، ويمكن اسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة سيما منها المحيط الخارجي .

¹سهيل زغدون ، مرجع سابق ، ص 92

² حسناوي بلبال ، دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة دراسات حالة بعض المؤسسات ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2014 ،ص62.

³عادل بومجان ، مرجع سابق ، ص 52

– **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة ايجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

– **الأداء تكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين العناصر الافضلية التنافسية والتميز في الأداء لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات ، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

– **الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار افضل البدائل التي تحقق الاهداف المسطرة ويمكن الاستعانة بالنماذج و الأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الإستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

يمكن تصنيف مستويات الأداء إلى ثلاث مستويات وهي:¹

أولا : المستوى الإستراتيجي : يرتبط هذا الجزء بالخيارات التي تلزم المؤسسة لمجابهة تغيرات المحيط وقراراته فهي تختص بالأداء الخارجي بدون الالتفات إلى الأداء الداخلي وهو مستوى الأداء المالي الأكثر استعمالا في المنظمة من خلال استعمال مؤشرات مالية متعددة حيث يغير هذا المستوى القاعد التي يرتكز عليها الأداء واستخدامه في المنظمة.

ثانيا : المستوى التكتيكي: يرتكز هذا المستوى على تنظيم المنظمة وإدارتها ومدى حصولها على الموارد اللازمة من اجل تحقيق اهدافها وجميع هذا المستوى الأداء الداخلي والأداء الخارجي الذي يجب ان يضمن مستوى الفعالية التنظيمية .

المستوى العلمي: ويتعلق هذا المستوى بمجمل التعليمات الصادرة والتي تصمن السير الحسن للمنظمة واستمرار ممارستها لأنشطتها وضمن تحقيق اهدافها حيث تعمل هذا التعليمات على تحسين الاداء الداخلي من ناحية الاداء ابعاد الاداء و العوامل المؤثرة عليه المالي وكذا العمالياتي فالمجالات التي تعتمد المنظمة

¹ بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في ادارة وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر ، 2019 ، ص120

على قياسها مرتبطة على الهدف التي تريد الوصول إليها ولكن عليها دائماً ان تقوم بأنشطتها على قدر كبير من التميز والكفاءة .

المطلب الثالث : أساسيات الأداء

الفرع الاول : أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه

أولاً: أبعاد الأداء

من الضروري تحديد ابعاد الاداء من اجل قياسه ويجب ان يكون توافق بين استراتيجية المؤسسة ونظام قياس الاداء وقد اجتمعت مجموعة من الدراسات على ستة ابعاد تغطي جميع جوانب المؤسسة : النتائج المالية كبعد ، الاداء التشغيلي من خلال ابعاد الزمن ، الجودة والمرونة ، كيف ينظر للمؤسسة في الخارج من خلال بعد رضا الزبون والإبعاد الثقافية لمحيط العمل من خلال بعد الموارد البشرية ، كل هذه الابعاد لتطوير قياس الاداء لدعم استراتيجية المؤسسة .¹

¹ حنان جودي ، مرجع سابق ص 88

الجدول الموالي الأبعاد الستة للأداء:

الجدول رقم (2) : الأبعاد الستة للأداء

الجودة	الزمن	المرونة	التمويل	رضا الزبون	الموارد البشرية
اداء المنتج	مهلة التسليم	كفاءة التصنيع	التدفق المالي	الحصة السوقية	العلاقات بين الافراد
موثوقية التسليم	موثوقية العملية	استخدام الموارد	الحصة السوقية	الخدمة	مشاركة الافراد
الابتكار	زمن الانتاجية	مرونة الحجم	تخفيض تكلفة	الصورة	القوى العاملة
الاعتمادية على المخلفات	زمن العملية	ادخال منتج جديد	النفقات العامة	التكامل مع	مهارات الافراد
	الدورة الزمنية	انظمة الكمبيوتر	اداء المخزون	المستهلكين	فعالية العمل
	للإنتاجية	النمو المستقبلي	مراقبة التكلفة	التنافسية	جودة الحياة العملية
	فعالية العمل	للمنتج	ربحية المبيعات	الابتكار	استخدام الموارد
	استخدام الموارد	الابتكار	فعالية تخفيض تكلفة المنتج	موثوقية التسليم	البشرية

المصدر :

حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك فجوة الإستراتيجية و الإندماج في الإقتصاد التنافسي، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. الجزائر، 2017، ص88

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء

ان تعدد العوامل المؤثرة على الاداء جعل تصنيفها امر صعب لدى العديد من الباحثين نتيجة لترابطها, ودرجة تأثيرها على الاداء ,وعلى العموم يمكن تصنيفها الى نوعين وهما كالتالي :

1 – عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة:

يمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة الى مجموعتين هما:¹

– **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات ونسبة الاعتمادية على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن , التجهيزات والآلات وكذا نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف ومستويات الاسعار .

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها و نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج .

– **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على الخصوص:

✓ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس ، مستوى تأهيل الافراد والجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

✓ التوفيق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

2 – عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:²

تكون عادة خارج نطاق المؤسسة ونجد منها:

– **العوامل السياسية :** وهي كل ما يتعلق بالظروف السياسية للبلاد الذي تنشط فيه المؤسسة ، نذكر منها علاقة الدولة بالمؤسسات وتحديد مدى تدخل الدولة في سير هذه المؤسسات ، الاستقرار السياسي بالبلاد بما في ذلك الحروب التهديدات الخارجية والداخلية وغيرها.

¹ عبد المالك مزهود ، مرجع سابق ، ص ص 93 - 94

² سعود وسيلة ، مرجع سابق ، ص ص 135 - 136

– **العوامل الاقتصادية** : تخص المناخ الاقتصادي التي تنشط فيه المؤسسة ويضم الناتج الداخلي الخام الذي يوضح حالة البلد الاقتصادية ,معدلات الفائدة والتضخم المطبقة بالبلد.....

– **العوامل الاجتماعية والثقافية** : وتشمل مختلف الظروف والعوامل التي لها علاقة بالمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة كالنمو الديمغرافي ,السلوك الاستهلاكي والبيئي للمجتمع .

– **العوامل التكنولوجية** : وتضم اطلاق منتجات جديدة ،الاستثمار العام والخاص في مجال البحث والتطوير ، سرعة تحويل وانتقال التكنولوجيا.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

لدراسة هذا الموضوع تم الاستعانة بالعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيراته ، وفي هذا المبحث سندرج هذه الدراسات وكذا المقاربة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بفريق العمل

1 – الدراسة الاولى : هي للباحث لطيف عبد الحليم ، بعنوان دور فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2015، هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي للمنظمة كحالة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة ، كما توصلت الى أن الفئة الغالبية من العاملين هم من فئة الشباب وهناك تقارب بين نسبة الاناث والذكور وهذا ما يعتبر انعكاسا .

2 – الدراسة الثانية: هي للباحث محمد بن موسى وسليمان العمري ، بعنوان دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من نظر وجهة الاساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة)،مجلة افاق علمية مجلد 12 عدد 1 ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة زياني عشر الجلفة ،الجزائر ، سنة 2020 ، هدفت الدراسة الى التعرف على دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة ،ولك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ،ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد من خلال استخدام برنامج ، ويتم البحث عن فرق العمل وبناء المعرفة التنظيمية وكذا دور فرق العمل في بناء المعرفة SPSS التنظيمية ،وتوصلت الدراسة الى:

✓ وجود اثر لفريق العمل على مستوى بناء المعرفة التنظيمية لدى الاساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة

1 – الدراسة الاولى: هي للباحث صلاح الدين عزوي ، بعنوان دور اليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الاوراس بانتنة – وحدة اريس – ، " مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، سنة 2015، سنة 2015 ، هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول دور اليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال جمع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات ، وكذا دراسة جملة من اليات الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء المؤسسة ,وتوصلت الى النتائج التالية:

✓ اسلوب تطبيق اليات الحوكمة يعد من الداعم الاساسية لتحسين الاداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ يوجد ارتباط بين الية التدقيق الداخلي والأداء في المؤسسة المذكورة.

2 – الدراسة الثانية: للباحثة بلقيوس أحمد ، بعنوان دورا لمراد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم – ، سنة 2017 ، تهدف الدراسة الى المساهمة في اعطاء حافز للمؤسسة الوطنية للوقف على فوائد الاهتمام بالموادONABحالة المؤسسة الوطنية لتغذية الانعام

البشرية فيها واستغلاله وذلك باعتباره أحد أهم الموارد التي تساهم في نجاح إستراتيجيتها وتحسين الأداء في بيئة تعد العولمة الاقتصادية إحدى معالمها، وتم ذلك من خلال التعرف على أداء المؤسسة وكذا الدور الذي تقدمه الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء.

✓ يهدف تحسين الأداء الى تحقيق الأرباح في المؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بفريق العمل

1 – الدراسة الأولى : هي للباحث ام الخير بنت ابراهيم احمد عبده ، بعنوان فرق العمل وإثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي ، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الادارة العامة ، كلية الادارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، سنة 2010 ، تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يغلب على أداء الموظفات الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة .
- ✓ توجد قنوات اتصال بين المدير والموظفات مباشرة.
- ✓ الموظفات يراعين الامانة في تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم .

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة

1 – الدراسة الاولى: هي للباحث فريد نصيرات وصالح الخطيب ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية ،مجلة العلوم الادارية المجلد 32 العدد 2، الجامعة الاردنية الاردن ، سنة 2005 ، المساهمة العامة من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الادوية الاردنية مقاسا بالعائد على الاصول وبالقيمة السوقية المضافة ،وتوصلت الدراسة الى انه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاسا بالعائد على الاصول او بالقيمة السوقية المضافة.

2/ الدراسة الثانية: هي للباحث خيرية محمد بن عصمان، بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية ،مجلة كلية التربية مجلد (3) العدد 120 ،كلية التربية ، جامعة بنها ،ليبيا ، سنة 2019 ، تهدف الدراسة الى التعرف اهم مكونات الالتزام التنظيمي ، وأيضا التعرف على طبيعة

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كما هدفت الدراسة الى التوصل الى مجموع من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية .
توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ قلة وجود استراتيجية واضحة لتحقيق الاهداف المرسومة.

✓ التقصير في التجهيز وتوفير الاحتياجات .

✓ غياب الحوافز المادية المعنوية والتي لها تأثير في التزام بعض العاملين.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء المتعلقة بفريق العمل او المتعلقة بأداء المؤسسة والتركيز على الاهداف المرتبة بكل دراسة سواء عربية او اجنبية .

الفرع الأول: اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري لبعض العناصر المتبناة

سواء المتعلقة بالمغير المستقل أو المتغير التابع ، كما تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث

لتبني بعض الطرق المستخدمة في بناء فريق العمل.

✓ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لاستلامه كأداة للبحث بالنسبة للمؤسسة

محل الدراسة .

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي .

الفرع الثاني: اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني المتغير المستقل فريق العمل و مدى

تأثيره على أداء المؤسسة .

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث تبني الخصائص المميزة لفريق العمل الفعال

لقياس اثر بناء فريق العمل على اداء المؤسسة.

✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار المكاني ، الزماني ، وكذا

نشاط المؤسسة محل الدراسة.

فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من العناصر والمميزات الخاصة بفريق العمل الفعال

والناجح ومدى تأثيره على أداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة – ادرار

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل الى اهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، حيث يعد بناء فريق العمل يعد من أهم الاساليب المهمة في ادارة المؤسسة ،اذ تكمن أهميته في تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام و التطوير ويعمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي من أجل رفع كفاءة الأداء في المؤسسة كما تم في هذا الفصل استعراض أهم المفاهيم المتغير بفريق العمل وكذا أداء المؤسسة ، واهم راحل بناء فريق العمل ، كما توصلنا إلى أهم مميزات فريق العمل الفعال والناجح في رفع وتحسين كفاءة الأداء المؤسسة، بحيث أن المؤسسة التي تتميز بأداء فعال وذو كفاءة عالية تمتلك فرق عمل عالية الأداء وتسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة .

كما اعتمدنا في هذا الفصل على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ساعدتنا في اختيار خطة مناسبة لدراسة الموضوع وكذا اختيار المنهج.

الفصل الثاني

دراسة حالة

للمؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد
الكريم بوردوغومة بأدرار

تمهيد الفصل:

بعد تعرضنا في الفصل السابق الى الجانب النظري للدراسة ,ليتم التطرق في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية التي تعتبر اكثر اهمية في البحوث الاجتماعية و الانسانية من خلال الاجراءات المنهجية التي تعد مجموعة من الاساليب والطرق العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة ومعينة وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات التي لها علاقة بالمتغير المستقل والتابع معا بعض وقد تم تقسيم هذا الفصل الى :

تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار .

الاطار المنهجي للدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الاول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة

بأدرار

تعد المؤسسات العمومية الإستشفائية من المؤسسات الحساسة ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، حيث انها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج ولاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي كما تتكون من مجموعة من عيادات متعددة الخدمات قاعات العلاج .

المطلب الاول : نشأة و تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة

بأدرار

الفرع الاول : نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية

تعود نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة عبد الكريم بودرغومة بأدرار الى صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 شعبان الموافق ل 21 ماي 2015 المتمم للملحق الثاني من القرار الوزاري المشترك في 21 صفر 1433 الموافق ل 15 يناير 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الإستشفائية العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها والتي تعمل ع لى تقديم خدمات الصحية في الحدود الاقليمية لدائرة ادرار الذي يغطي مجموعة من السكان ضمن الاقليم , مقرها الاداري بتيليلان الجديدة أدرار.⁴⁸

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 07 - 140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من أربع مديريات فرعية وهي: المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية والأجهزة المرافقة لها.⁴⁹

⁴⁸ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

⁴⁹ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

الفرع الثالث: التسيير الإداري

أولاً : المهام

تتجلى أهم المهام والأنشطة بالمستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة في :⁵⁰

- ✓ الاستعجالات الطبية .
- ✓ العلاجات الطبية (الاستشفاء)
- ✓ التشخيصات الأساسية (الأشعة والتحليل المخبرية).
- ✓ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .
- ✓ يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد عبد الكريم بودرغومة ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير أألأستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين في حدود ما يسمح به القانون وكذا تنفيذ المخططات المحلية للتكوين المتواصل.

ثانياً : التسيير الإداري للمسار المهني

يتمثل التسيير الإداري للمسار المهني فيما يلي :⁵¹

- ✓ إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد .
- ✓ إنجازات قرارات الترسيم.
- ✓ إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- ✓ إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى.
- ✓ إنجاز مقررات التكفل ، الشطب، الإنتداب ، الإحالة على الاستيداع .
- ✓ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- ✓ الإجازات و العقوبات.
- ✓ التأهيل للترقية إلى مناصب عليا.
- ✓ إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتتظيم المسابقات.
- ✓ إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة.

⁵⁰ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

⁵¹ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

- ✓ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ✓ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة
- ✓ من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.

المطلب الثاني : المجلس الطبي والمصالح الصالح الصحية بالمؤسسة الإستشفائية عبد الكريم

بودرغومة بأدرار

الفرع الأول : المجلس الطبي

1- تشكيلة المجلس الطبي :

يتشكل المجلس الطبي من :⁵²

- ✓ مسؤول المصالح الطبية
- ✓ الصيدلي المسؤول عن الصيدلية
- ✓ جراح اسنان
- ✓ شبه طبي ينتخبه نظرائه من اعلى رتبة في سلك شبه الطبيين
- ✓ ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعين عن الاقتصاد
- ✓ ينتخب المجلس الطبي رئيسا من بين اعضائه ونائب رئيس لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد
- ✓ يجتمع المجلس الطبي على استدعاء من رئيسه في دورة غير عادية مرة واحدة كل شهرين ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب اما من رئيسه او اغلبية اعضائه و اما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ويحرر في كل اجتماع يقيده في سجل خاص.

2 - مهام المجلس الطبي :

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية ويكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي و التقني فيها واقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها ولا سيما فيما يأتي:

- ✓ التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية

⁵² وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

- ✓ مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء برامج الصحة والسكان
- ✓ برامج التظاهرات العلمية والتقنية
- ✓ انشاء هياكل طبية او الغائها
- ✓ يمكن لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية إخطار المجلس بشأن مسألة ذات طابع طبي او علمي او تكويني .

الفرع الثاني : المصالح الصحية

تتكون المصالح الصحية للمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار من :⁵³

- 1 مصلحة التشريح المرضي :
- 2 مصلحة الجراحة العامة: الجراحة العامة - جراحة العظام والرضوض - جراحة الأعصاب.
- 3 مصلحة علم الأوبئة :
- 4 مصلحة الأشعة المركزية: وتتكون من وحدتين: - الأشعة - التخطيط بالصدى.
- 5 مصلحة المخبر المركزي: ويتكون من وحدتين: - علم الأحياء المجهرية - الكيمياء الحيوية
- 6 مصلحة الطب الداخلي : تتكون من 03 وحدات وهي :
 - ✓ الطب الداخلي رجال .
 - ✓ الطب الداخلي طب نساء.
 - ✓ مصلحة الطب الشرعي.
- 8 مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية:
 - موزعة على جناحي الرجال والنساء ، وتتكون من وحدتين :
 - ✓ الاستعجالات الطبية
 - ✓ الاستعجالات الجراحية

⁵³ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والطاقت الاداري للمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة

ادرار

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة ادرار

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة من اربع مديريات فرعية تتمثل

في: ⁵⁴

1 – المدير :

ة يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهى مهام حسب

الأشكال نفسها

- ✓ المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة.
- ✓ يمثل المؤسسة امام العدالة وفي جميع اعمال الحياة المدنية .
- ✓ هو الامر بالصرف في المؤسسة .
- ✓ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة ويعرضه على مجلس الادارة للمدولة ويرسله بعدئذ الى السلطة الوطنية للموافقة عليه .
- يعد مشروع التنظيم الداخلي النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ ينفذ مداولات مجلس الادارة.
- ✓ يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسلها الى السلطة الوطنية بعد موافقة مجلس الادارة عليه.

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية :

- يشرف على هذه المديرية مدير فرعي برتبة متصرف رئيسي لمصالح الصحة ويتكون من مكتبين :
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: والذي يقوم بأعمال ووظائف تخص تسيير الجانب البشري (الموظفين) ، وتنظيم مسارهم المهني ، إذ تقوم بعلمية تحضير مخطط سنوي للموارد البشرية لإنجاز مختلف عمليات التسيير.

⁵⁴ وثائق من المؤسسة التعريف والمهام.

– مكتب التكوين:

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفية تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

2 – المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

تعتبر المديرية الفرعية للمالية والوسائل المضخة الرئيسية لتوفير كافة المتطلبات والوسائل الضرورية للعمليات داخل المؤسسة سواء ما تعلق بجانب الأجور أو التجهيز بالمعدات والآلات والوسائل والتجهيزات، وتتوقف عملية تسييرها على عدة أنشطة تعتمد في ذلك على ميزانية المؤسسة. في هذا الصدد وفي دراسة المسار المهني للمستخدمين فإن الدور الذي تقوم به هذه المديرية الفرعية تجاه المستخدمين هو نفقات المستخدمين والتي تتأثر بأحداث مختلفة سبقت الإشارة إليها وذلك في تنفيذ ميزانية المؤسسة حيث أن ميزانية مؤسسة عمومية عبارة عن بيان تفصيلي تعادلي للإيرادات والنفقات، تظهر هذه الأخيرة في شكل عناوين تقسم إلى عدة أبواب كل باب مقدر بمبلغ مالي، يعتمد في تقديره على ميزانية السنوات الماضية، ينتهي كل من العنوانين بالمجموع الخاص بهما و الذي ينبغي أن يكون متساويا، وذلك بغية تلبية احتياجات المؤسسة بشكل يضمن المرونة المالية وللميزانية ثلاثة أنواع: ميزانية أولية، وميزانية تكميلية، وميزانية معدلة.

3 – المديرية الفرعية للنشاطات الصحية :

يتولى ادارتها مختص في حفظ الصحة العمومية وهو مكلف من طرف الوزارة بهذا المنصب ،
يساعد اداء مهامه:

1 – ملحق ادارة : حاصل على شهادة البكالوريا بالإضافة دراسة سنتين جامعتين .

2 – عامل مهني مستوى اول : ذو مستوى متوسط ،

3 – مختص في حفظ الصحة العمومية : منتوج به طبي .

4 – المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة :

يعتبر المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة مسؤول عن كل أعمال صيانة
التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة، إذ يقوم بـ :

✓ إعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة؛

✓ تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة،

✓ الاشراف على الصيانة الوقائية و الصيانة التصحيحية،

✓ مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة، لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة

دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

و تتكون هذه المديرية الفرعية أساسا من مكتب وحيد هو:

– **مكتب صيانة المعدات الطبية:** ويقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة

– الصيانة الوقائية: قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من اجل تجنب الإعطاب

– صيانة علاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها الآلات التي

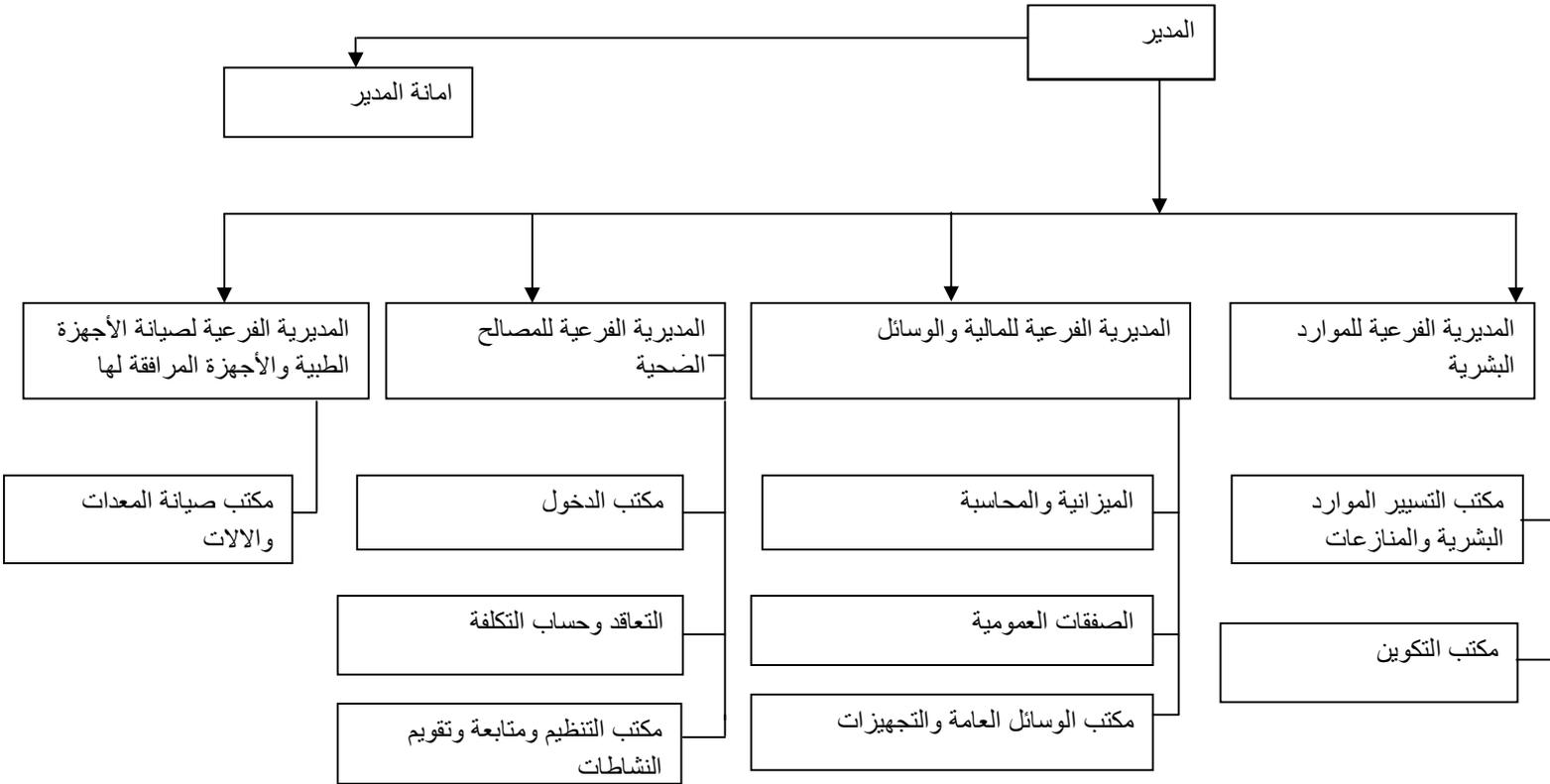
قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

و الشكل المالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم

بودرغومة بأدرار.

الشكل رقم (2 - 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية المجاهد عبد الكريم

بودرغومة بأدرار



المصدر : مستخرج من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة

بأدرار

الفرع الثاني : الطاقم الاداري

يضم مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار طاقم اداري يفوق عدده 300 عامل حسب

آخر تعداد لسنة الجدل الموالي يوضح توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي .

الجدول رقم (2 - 1) :توزيع العاملين وفق المستوى الوظيفي حسب احصائيات سنة 2020 –

2021

الجنس	العدد	الوظيفة
غير حدد	40	طبيب عام اخصائي
	14	طبيب عام
	210	شبه طبيين
	68	اداريين
	43	العامل المهنيين
	61	الاعوان المتعاقدين
	5	عون خدم
	4	السائقين
	9	حارس
	454	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناءا على احصائيات المؤسسة الإستشفائية 2020 – 2021

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة

لكي تكون دراستنا وافية ومتكاملة من جميع الجوانب او على الاقل البعض منها ينبغي تحديد مجالات الدراسة وكذا اهم السائل المستخدمة في جمع المعلومات , يندرج ضمن هذا المبحث الطرق والأساليب التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة وتتضمن مجتمع البحث ,العينة المدروسة ,اداة الدراسة المستخدمة , طرق جمع البيانات و الإجراءات اللازمة لذلك وكذا اثبات اداة الدراسة .

المطلب الأول : اجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : مجتمع الدراسة اساليب التحليل الاحصائي

1 – مجمع الدراسة :

مكنت الزيارات الميدانية لمستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة من تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يعملون بهذا المستشفى والبالغ عددهم اكثر من 300 عامل , كما قمنا بتوزيع 40 استبياننا , ليتم استرجاع 38 استبيان لتتم بذلك الدراسة على 38 استبيان فقط .

2 – حدود الدراسة :

تم تنفيذ الدراسة وتطبيقاتها حساب نتائجها تفسيرها ضمن :

– حدود زمنية : تتمثل في العام الدراسي 2020 – 2021

– حدود مكانية : وهي مرتبطة بمكان تطبيق الدراسة وهي المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة ادرار

– حدود بشرية : تتمثل في عينة من عمال وموظفي مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار ,

3 – اساليب التحليل الاحصائي :

تم الاعتماد في عملية تحليل البيانات على الاساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية وذلك بعد تفريغ اجابات العمال باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

لأغراض التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

– التكرارات والنسب المئوية او ما يعرف بالتكرارات النسبية

– اختبار الفا كرونباخ لقياس الثبات

– المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت اجابات افراد جتمع الدراسة

على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

كما تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي الذي يعتبر من اكثر المقاييس استخداما لقياس الاراء

لتوازن درجاته ولقد تم توزيع الاوزان على النحو التالي:

الجدول رقم (2 – 2) : درجات مقياس لكارتر الخماسي

الاجابة	لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق
الدرجة	1	2	3	4	5
	تماما			تماما	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي

الفرع الثاني : اداة الدراسة ومحاور الدراسة

1 – اداة الدراسة :

من خلال المنج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها و كذا المنهج المتبع والإمكانات المادية المتاحة ومع الوقت المسموح به وجدنا ان الاداة المناسبة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها والحصول على اهم النتائج وذلك بالاعتماد على اهم خصائص فريق العمل الفعال التي لها علاقة بالأداء

2 – محاور الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة في الموضوع قمنا بتصميم استبيان موجه لعمال المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار والمتضمن محورين الاول : يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس, العمر ,المستوى التعليمي , المستوى الوظيفي) , اما المحور الثاني يشمل (17) عبارة موزعة على خمس اقسام كالتالي :

جدول رقم(2 – 3) عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة

المتغير	تعان ومشاركة	مرونة والتزام	تحمل المخاطرة
عدد الفقرات	6	6	5
	فريق العمل	فريق العمل	

المصدر : من اعداد الطالبتين

3 – المدى :

هو الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات ولتحديد طول خلايا مقياس لكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (4=5-1) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.8=5/4) و بعدها

تضاف هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الاعلى للفئة (1.8=0.8+1) وبذلك نحصل على طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (2 – 4) : ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارتر الخماسي

الدرجة	مستوى الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان
منخفض	لا اتفق تماما	من 1 الى 1.8
	لا اتفق	من 1.8 الى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 الى 3.4
مرتفع	اتفق	من 3.4 الى 4.2
	اتفق تماما	من 4.2 الى 5

المصدر : من اعداد الطالبتين وفقا لمقياس لكارتر الخماسي

الفرع الثالث : اختبار صدق ثبات الدراسة

1 – صدق الدراسة :

للتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من انه يخدم اهداف الدراسة تم عرضه على مجموعة من المحكمين من اعضاء التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في المجال وقد بلغ عددهم (3) محكمين وذلك للإبداء آرائهم حول فقرات الاستبيان من حيث :

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

وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم أجريت معظم التعديلات التي اتفق عليها اغلب المحكمين في ضوء توصياتهم وآرائهم وهذا ما يظهره الملحق رقم (1) , لم يتغير عدد 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 نعتمد 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 ما بين (1 – 0) وتكون قيمته مقبولة عندما يتعدى 60%

من خلال اجراء خطوات حساب الثبات على العينة بطريقة "الفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2 – 5) : معامل الفا كرونباخ الكلي لثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ الكلي	مجموع عدد الفقرات
0.849	17

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss 23)

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الفا كرونباخ الكلي هي اكبر تماما من 0.60 وبالتالي فإن قيمة الثبات الكلي للاستبانة محققة .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث يتم عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية و كذا تحليل لنتائج لمتغيرات الدراسة وتم ذلك باستخدام كلا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل التباين للانحدار البسيط وفي الاخير تم استخلاص بعض النتائج المتوصل اليها من خلال اختبار الفرضيات

المطلب الاول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الاول : عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اولا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2 – 6) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	18	47.4
	انثى	20	52.6
الجموع		38	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS* 23)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم(2 – 6) ان توزيع الذكور في العينة يبلغ (18) فردا بنسبة 47.4

% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الاناث (20) بنسبة 52.6 % من المجموع الكلي للعينة وعليه

فان نسبة الذكور و الاناث في العينة شبه متساويين.

ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (2 – 7) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	اقل من 25 سنة	5	13.2
	من 25 الى 35 سنة	27	71.1
	من 35 الى 45 سنة	4	10.5
	اكثر من 45 سنة	2	5.2
المجموع		38	100 %

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يظهر لنا من خلال رقم (2 – 7) نلاحظ ان أعلى نسبة كانت 71.1 % لأفراد العينة الذين اللذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 25 الى 35 سنة) تليها الفئة العمرية (اقل من 25) بنسبة 13.2 % ثم تليها الفئة العمرية (من 35 الى 45) بنسبة 10.5 % في حين سجلت الفئة العمرية (اكثر من 45 سنة) اقل نسبة وهي 4.2 % وهذا راجع الى سياسة التوظيف المتبعة من طرف الوزارة الوصية والتي تهدف الى تحسين الخدمة العمومية عن طريق توفير الموارد البشرية اليافعة وهو ما يتوفر في فئة الشباب .

ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم (2 – 8) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	8	21.1
	ليسانس	10	26.3
	دراسات عليا	13	34.2
	تكوين اخر	7	18.4
المجموع		38	% 100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss *23)

يظهر من خلال رقم (2 – 8) ان الفئة الغالبة حسب المستوى التعليمي هم ذو مستوى التعليم دراسات عليا بنسبة 34.2 % اما المرتبة الموالية فئة ذوي المستوى ليسانس بنسبة 26.3% ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة المستوى التعليمي ثانوي فأقل بنسبة 21.1 % اما بالنسبة لفئة تكوين اخر فتمثل اقل بنسبة فكانت نسبتها من المجموع الكلي لمفردات العينة بنسبة 18.4 % ,مما يدل على ان معظم افراد العينة ذو مستوى علمي دراسات عليا .

رابعاً : توزيع عينة الدراسة المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2 – 9) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المستوى الوظيفي	طبيب	7	18.4
	ممرض	11	28.9
	اداري	14	36.8
	موظف	6	15.8
المجموع		38	% 100

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات (spss*23)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 – 9) ان الفئة المستحوذة في العينة هي فئة الاداريين بنسبة 36.8 % ، تليها فئة الممرضين بنسبة 28.9 % ، ثم تليها فئة الاطباء بنسبة 18.4 % وتأتي فئة موظفين في المرتبة الاخيرة بنسبة 15.8%

الفرع الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة متغيرات الدراسة

لمعرفة اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة (العمال) لل فقرات الممثلة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في تعاون ومشاركة فريق العمل ، مرونة والتزام اعضاء فريق العمل ، مخاطرة فريق العمل

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة لمتغير تعاون ومشاركة فريق العمل

الجدول رقم (2 – 10) : يمثل استجابة افراد الدراسة لمتغير تعاون ومشاركة فريق العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	متوسط الاستجابة
1 ادرك بان التعاون بين فريق عملي بالمستشفى يرفع من كفاءة اداء المستشفى	4.6053	0.63839	اتفق تماما	مرتفع
2 تعاون اعضاء فريق عملي يحسن من اداء المستشفى	4.3421	0.99394	اتفق تماما	مرتفع
3 احرص ان يكون جميع اعضاء فريق العمل بالمستشفى متعاونون في عملهم لزيادة فعالية اداء عملهم	4.2895	0.98387	اتفق تماما	مرتفع
4 احاول مساعدة اعضاء فريق العمل بالمستشفى لبناء روح عمل لها تأثير حسن على اداء عملهم	4.1579	1.07870	اتفق	مرتفع
5 ارى بان فريق عملي بالمستشفى لديهم رغبة في المشاركة في أنشطة الفريق	3.5526	1.05772	اتفق	مرتفع
6 يشارك اعضاء فريق عملي بالمستشفى لرفع من كفاءة المستشفى	3.6579	1.1978	اتفق	مرتفع
المجموع	24.6053	3.72384	اتفق تماما	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 – 10) نتائج تحليل لمتغير تعاون ومشاركة فريق العمل وتأثره على اداء المؤسسة حيث اشتمل هذا المتغير على (6) فقرات كما جاء في الملحق رقم (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (24.6053) بتقدير مرتفع وانحراف معياري (3.72384) ، حيث سجلت الفقرة رقم (1) اعلى متوسط حسابي قدر ب (4.6053) بتقدير ضعيف وانحراف معياري (1.05772) بينما سجلت الفقرة رقم(5) ادنى متوسط حسابي قدره (3.5526) بتقدير مرتفع وانحراف معياري قدره (1.05772) وعليه فان مجمل اجابات مفردات عينة الدراسة تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة .

ثانيا : تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة لمتغير مرونة والتزام اعضاء فريق

العمل

الجدول رقم (2 – 11) : يمثل استجابة افراد الدراسة لمتغير مرنة والتزام فريق العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	متوسط الاستجابة
1 التزام اعضاء فريق عملي بمواعيدهم في العمل يزيد من مستوى الاداء بالمستشفى	4.1842	1.11149	اتفق	مرتفع
2 متأكد بأن اعضاء فريق عملي ملتزمون بأداء عملهم بالمستشفى	3.5789	1.08133	اتفق	مرتفع
3 يعمل فريق عملي في المستشفى بإخلاص من اجل رفع كفاءة اداء المستشفى	3.8684	1.011798	اتفق	مرتفع
4 اتقبل رأي كل عضو في فريق عملي بالمستشفى اذا كان يحسن من اداء عمل الفريق	4.3684	0.71361	اتفق تماما	مرتفع
5 تساهم التفاعلات بين اعضاء فريق عملي بالمستشفى في تحسين اداء عمل الفريق	4.0263	1.05233	اتفق	مرتفع
6 يتنازل اعضاء فريق عملي عن المواقف	3.1316	1.27705	محايد	متوسطة

				التي تؤدي الى وقوع خلل في الاداء
الجموع	23.1579	4.11015	اتفق تماما	مرتفعة

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 – 11) نتائج تحليل لمتغير مرونة والتزام فريق العمل وأثره على اداء المؤسسة حيث اشتملت على (6) فقرات كما جاء في الملحق رقم (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (23.1579) وانحراف معياري (4.11015) بتقدير مرتفع ، حيث سجلت الفقرة (4) اعلى متوسط حسابي قدر ب (4.3684) بتقدير مرتفع وانحراف معياري قدره (0.71361) كما سجلت الفقرة رقم (6) اصغر قيمة للمتوسط الحسابي قدر ب (3.1316) بتقدير متوسط وانحراف معياري قدره (1.27705) وعليه فان معظم اجابات افراد العينة تقع في درجة الموافقة المرتفعة .

ثالثا : تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة لمتغير مخاطرة فريق العمل

الجدول رقم (2 – 12) : يمثل استجابة افراد الدراسة لمتغير مخاطرة فريق العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	متوسط الاستجابة
1 يتحدى فريق عملي بالمستشفى نقاط الضعف لغرض الرفع من كفاءة الاداء بالمستشفى	3.4474	0.89132	اتفق	مرتفع
2 احفز اعضاء فريق عملي على مواجهة المواقف الصعبة التي تؤدي بهم الى مستوى عال من الاداء	4.0789	0.88169	اتفق	مرتفع
3 يستعد فريق عملي لمواجهة المواقف الصعبة التي تزيد من اداء عملهم بالمستشفى	4.0000	0.86992	اتفق	مرتفع
4 ارى المخاطرة في فريق عملي تنقص من مستوى الاداء بالمستشفى	3.5263	1.03289	اتفق	مرتفع

مرتفع	اتفق	0.89092	3.7368	يعمل اعضاء فريق عملي على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحسين الاداء بالمستشفى	5
مرتفع	اتفق تماما	2.99692	18.7895	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (2 – 12) نتائج تحليل لمتغير مخاطرة فريق العمل وأثره على اداء المؤسسة حيث اشتمل على (5) فقرات كما جاء في الملحق رقم (2) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (18.7895) بتقدير مرتفع و انحراف معياري قدر ب (2.99692) حيث سجلت الفقرة رقم (2) اعلى قيمة في المتوسط الحسابي قدرت ب (4.0789) بتقدير مرتفع وانحراف معياري قيمته (0.88169) ، اما الفقرة رقم (1) فسجلت اقل قيمة للمتوسط الحسابي قيمته (3.4474) بتقدير مرتفع وانحراف معياري قدره (0.89132) وعليه فان كل اجابات مفردات عينة الدراسة تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

الفرع الاول : اختبار فرضيات الدراسة

اولا : اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على : " لبناء فريق عمل فعال وناجح اثر ذو دلالة احصائية على اداء المؤسسة

الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (2 – 13) : يمثل اختبار التباين للانحدار البسيط لأثر بناء فريق العمل الناجح على

اداء المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجمع المربعات	المصدر
0.000	63.466	538.46	3	538.46	الانحدار
			5	1076.4	الخطأ
		0.000	37	1615.3	المجموع
				95	

r=1	R=1
-----	-----

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يبين لنا الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي (0.01) وعلى أساس ذلك ترفض الفرضية البديلة يوجد أثر لبناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على "تعاون ومشاركة فريق العمل يؤثر على اداء المؤسسة ايجابيا عند مستوى ذو دلالة احصائية اقل من 0.01 "

الجدول رقم (2 – 14) : يمثل اختبار التباين للانحدار البسيط لأثر تعاون ومشاركة فريق العمل

على اداء المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	22.719	625.08	1	625.018	الانحدار
		27.510	36	990.376	الخطأ
			37	1615.395	المجموع
r=0.622			R=0.387		

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يبدو لنا الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية الاسمي (0.01) وعلى اساس ذلك ترفض الفرضية البديلة يوجد اثر ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير تعاون ومشاركة فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة ادرار .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على " التزام فريق العمل يزيد من كفاءة الاداء بالمؤسسة الاستشفائية مقبولة عند مستوى 0.05 "

الجدول رقم (2 – 15) : يمثل اختبار التباين للانحدار البسيط لأثر التزام فريق العمل على

اداء المؤسسة

المصدر	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار الخطأ	634.350	1	634.350	23.2	0.000
	981.045	36	27.251		
المجموع	1615.395	37			
			$r = 0.627$	$R = 0.393$	

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يبدو لنا الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية الاسمي (0.01) وعلى اساس ذلك ترفض الفرضية البديلة يوجد اثر ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير التزام فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة ادرار

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على "مخاطرة فريق العمل في مواجهة الموافق يؤثر ايجابيا على اداء المؤسسة الاستشفائية عند مستوى 0.01"

الجدول رقم (2 - 16) : يمثل اختبار التباين للانحدار البسيط لأثر مخاطرة فريق العمل على

اداء المؤسسة

المصدر	مجمع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار الخطأ	529.358	1	529.358	17.547	0.000
	1086.037	36	30.168		
المجموع	1615.395	37			

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss*23)

يبدو لنا الجدول اعلاه ان مستوى المعنوية (0.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية الاسمي (0.01) وعلى اساس ذلك ترفض الفرضية البديلة يوجد اثر ذو دلالة احصائية (0.05) للمتغير مخاطرة فريف العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة ادرار

الفرع الثاني : نتائج الدراسة

من خلال تحليل النتائج واختبار الفرضيات استخلصنا مجموعة من النتائج اهمها :

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية عند مستوى معنوية (0.05).
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعاون ومشاركة فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار .
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لالتزام فريق العمل على المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة .بأدرار عند مستوى معنوية (0.01).
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار عند مستوى معنوية (0.01) .

خلاصة الفصل :

لقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بدراسة اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد المرحوم عبد الكريم بودرغومة (المستشفى الجديد) ادرار بحيث ت اقصار الدراسة على توزيع 40 استبيان على عمال المستشفى وتم استرجاع 38 استبيان القابلة للمعالجة بحيث تم تفريغها على برنامج spss لتحليلها وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- ✓ درجة موافقة افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة في جميع المتغيرات.
- ✓ يعمل الطاقم الطبي بفرق عمل متكاملة كونها تضم اطباء وممرضين من مختلف المستويات التعليمية.

- ✓ تبني ادارة المستشفى اداريين من مختلف المستويات التعليمية .
- ✓ اغلب عمال المستشفى ينتموا الى فئة الشباب .
- ✓ التزام عمال المستشفى بأداء عملهم في مواعيدها المحددة لهم.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية .
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتعاون ومشاركة فريق العمل على اداء المستشفى.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لالتزام فريق العمل على اداء المستشفى.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمخاطرة فريق العمل على اداء المستشفى.



خاتمه



خاتمة

لقد اكدت اغلب الدراسات على بناء فرق عمل ناجحة فعالة داخل اي مؤسسة من اجل الوصول الى كفاءة عالية في الاداء ، كما ان لفريق عمل ناجح اهمية بالغة في الاداء تظهر هذه الامية من خلال تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير ، كما ان نجاح الفريق في عمله يؤدي الى تطوير المهارات ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية وهذا ما يؤدي ال زيادة مستوى الاداء بالمؤسسة .

ويتميز فريق العمل الفعال الناجح عن باقي فرق العمل اهمها التزام ومرونة اعضاء فريق العمل في اداء عملهم ، كما ان اعضاءه متعاونون فيما بينهم .

لكي تستمر اي مؤسسة لبدأ لها ان تحسن من مستوى ادائها وحتى تحقق هذا ينبغي عليها ان تسعى الى بناء فريق عمل مسؤول بحيث ان كل اعضاءه مسئولون عن كفاءة الاداء بالمؤسسة وان يستخدموا خبراتهم اتجاه مصلحة كفاءة اداء الفريق .

انطلاقا مما سبق حاولنا دراسة الموضوع من خلال استخدام تقنية دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة من خلال ابدارار حيث جمعنا بيانات من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة وتمكنا من تحليا هذه البيانات الى مجموعة من النتائج والاقتراحات،

اولا : النتائج

- ✓ 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 .
- ✓ 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.

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للالتزام فريق العمل الناجح على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار .
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمخاطرة فريق العمل على اداء المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار .

ثانيا : التوصيات

من خلال دراستنا للموضوع تم استخلاص مجموعة من التوصيات اهمها :

- ✓ ضرورة تبني المؤسسات الاستشفائية لأسلوب بناء فرق عمل والعمل بروح الفريق ,
- ✓ التركيز على مبدأ التعاون داخل فرق العمل داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية لكنها قطاع حساس .
- ✓ ان الوصول الى مستوى عال من الاداء في المستشفيات يتطلب اشتراك جميع الاطراف دون استثناء وتعزيز العمل وفق فريق واحد .
- ✓ دعم البحوث الصحية التي تركز على تحسين الاداء داخل المؤسسات الاستشفائية .
- ✓ القيام بتنمية وتطوير مهارات قدرات الافراد العاملين في المستشفى وذلك بتحفيز الاعضاء وتشجيعهم على الالتزام والاستخدام لعامل الثقة وتنسيق أنشطة الفريق , التعامل مع الخلافات والصراعات .

ثالثا : أفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدد الاشكالية المطروح وحسب المعلومات المطلوبة المتوفرة والتي امكن الحصول عليها ، حيث لا يمكن القول ان الدراسة قد احاطت بكل جوانب الموضوع فتبقى بعض النقاط تستدعي فتح أفاق علمية جديدة ولهذا نقترح عدد من المقترحات التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية

- ✓ اثر بناء فريق عمل ناجح على كفاءة الاداء في المؤسسات .
- ✓ فعالية بناء فريق العمل ناجح على الاداء المؤسسة .
- ✓ دور بناء فريق عمل في تحسين كفاءة الاداء بالمؤسسة .

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا : الكتب

- 1 — ابراهيم الفقي ، العمل الجماعي ، الطبعة الاولى ، دار اجيال للنش والتوزيع ، 2009 .
- 2 — ابراهيم عبد الحليم عباده ، مؤشرات الاداء في البنوك الاسلامية ، الطبعة الاولى ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الاردن .
- 3 — اب النصر مدحت محمد ، الاداء الداري المتميز ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2012 .
- 4 — احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في ادارة البشر ، بدون طبعة ، القاهرة ، 2006 .
- 5 — بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 .
- 6 — حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الثالثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 7 — خضير كاظم ومروان منير الشيخ ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .
- 8 — فهد خليل زايد ، تطوير الذات الاتصال الفعال بين الافراد والجماعات ، الطبعة الاولى ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 9 — محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .
- 10 — محمد علي نسيم ، التوأمان الكفاءة الفاعلية بدون طبعة ، دار جوان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2016 .

ثانيا : المجلات

- 1 — اثير عبد الامير ومحسن علي الرسول ، استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (10) العدد (3) ، جامعة القادسية ، القاهرة ، 2008 .

- 2 — اميرة النعمة ، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة ام درمان الاسلامية العدد 18 ،السودان ، 2008 .
- 3 — بلغنامي نجاة وسيلة ، اهمية انماط القيادة في ادارة وبناء فريق العمل ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 4 العدد1، 2019 .
- 4 — حاتم محمد فتحي ادريس وآخرون ،أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة ، مجلد()،العدد33،2014.
- 5 — سمير عبد الصمد وسهام العقون ، فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات،مجلة جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر،العدد 12،2017.
- 6 — عبد الملك مزهود ، الاداء بين الكفاءة والفاعلية ،مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، العدد الاول، 2001 .
- 7 — محمد بن موسى وسليمان العمري ، دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة) ،مجلة افاق علمية جلد 12 عدد 1 ، جامعة زياني عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2020 .
- 8 — أيث سعد الله حسين وريم سعد الجميل ، رأس المال الفكري وياثيره على فرق العمل ، مجلة تنمية الرافدين مجلد 31 العدد 93 ،العراق ،2008.

ثالثا : الأطروحات والرسائل

- 1— بلقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الادارة وحوكمة الشركات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2019 .
- 2 —حنان جودي ، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي ،اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر

- 3 – سعود وسيلة ، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2016.
- 4 – عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015 .
- 5 – احمد محمد خميس السردى ، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان ، عن مهاراتهم مدارئهم في قيادة فريق العمل ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة ، السعودية ، 2010 .
- 6 – حسناوي بلبال ، دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة دراسات في حالة بعض المؤسسات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2014 .
- 7 – سهيل زغدون ، العملية التدريبية ودورها في تحسين اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل (EN,I,CAB) بمدينة بسكرة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة محمد خير بسكرة ، الجزائر، 2008 .
- 8 – يوسف علي عيسى ابو جربوع ، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة ،اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى ، غزة ،فلسطين ، 2014 .



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (1) : استبيان موجه للمحكمين

 <p>جامعة أحمد دراية - أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير</p>	<p>المستوى والتخصص: ثانية ماستر إدارة أعمال</p>
<p>السنة الجامعية: 2021/2020</p>	<p>الموضوع: الاستبيان</p>

السادة الكرام موظفي مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بادرار
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم من خلال هذا البحث بإجراء دراسة حول العلاقة بين "فريق العمل الناجح وأداء المؤسسة"، وذلك للحصول على درجة الماستر أكاديمي في علوم التسيير. لذا قامت الطالبتان بتطوير استبيان لقياس أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة ب: المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة-أدرار- وستوجه إلى عينة من الموظفين. لذا نرجو من سيادتكم، التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان من خلال الاجابة على الاسئلة التي يتضمنها الاستبيان في الخانة المحددة لها و المناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: أوافق بشدة، أوافق/لا أوافق/ لا أوافق بشدة، مع العلم ان اجابتم على هذا الاستبيان لا تستخدم سوى لإغراض البحث العلمي.

كل الاحترام والتقدير لشخصكم الكريم
المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

01	الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	اقتراحات وتعديلات
02	العمر:	من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/>	من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة <input type="checkbox"/>
03	المستوى التعليمي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/> دراسات اخرى <input type="checkbox"/> يرجى تحديدها <input type="checkbox"/>
04	المستوى الوظيفي	طبيب <input type="checkbox"/>	إداري <input type="checkbox"/>	موظف <input type="checkbox"/>

الملاحق

المحور الثاني: متغيرات الدراسة .

القسم الأول : تعاون ومشاركة فريق العمل

تعاون : هو مدى توفير الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى نتائج مرضية.

المشاركة : مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .

القسم الأول: تعاون ومشاركة فريق العمل .						
الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للقسم والمحور		
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
01	ادرك بان التعاون بين فريق عملي بالمستشفى يرفع من كفاءة اداء المستشفى					
02	تعاون اعضاء فريق عملي يحسن من اداء المستشفى					
03	أحرص أن يكون جميع أعضاء فريق العمل بالمستشفى متعاونون في عملهم لزيادة فعالية أداء عملهم					
04	احاول مساعدة أعضاء فريق العمل بالمستشفى لبناء روح عمل لها تأثير حسن على أداء عملهم					
05	ارى بان اعضاء فريق عملي بالمستشفى لديهم رغبة في المشاركة في أنشطة					

الملاحق

الفريق						
06	يشارك اعضاء فريق عملي بالمستشفى بفعالية لرفع من كفاءة المستشفى					

القسم الثاني : مرونة والتزام اعضاء فريق العمل

المرونة : هي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الاخرين التنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الالتزام : مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق اهداف المنظمة هذا يتطلب انسجام اهداف المنظمة مع اهداف الفريق .

القسم الثاني : مرونة والتزام فريق العمل						
الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للقسم والمحور		
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
01	ارى الخلافات على انها اساس لتغيير محتمل في توجهات الفريق ككل					
02	انتازل عن المواقف التي تؤدي الى وقوع خلل في الاداء					
03	انتقبل رأي كل عضو في الفريق اذا كان لصالح المؤسسة					
04	متأكد بأن اعضاء الفريق ملتزمون بأداء عملهم					
05	يعمل اعضاء الفريق بإخلاص من اجل الرفع من كفاءة الاداء في المؤسسة					
06	التزام اعضاء الفريق بمواعيدهم في العمل					

الملاحق

القسم الثالث: تحمل المخاطرة

تحمل المخاطرة: هي مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الاعضاء على مواجهتها وتذليلها ..

القسم الثالث: تحمل المخاطرة							
الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للقسم والمحور			اقتراحات وتعديلات
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	
01	ارى بأن الخاطرة في عملي تنقص من مستوى الاداء في المؤسسة						
02	يعمل اعضاء فريق عملي على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحسين الاداء						
03	لدي استعداد لمواجهة المواقف الصعبة						
04	متأكد بأن تحدي نقاط الضعف يؤدي الى رفع من كفاءة الاداء						
05	تحفيز اعضاء فريق العمل على مواجهة المواقف الصعبة يؤدي بهم الى مستوى عال من الاداء						

الملاحق

الملحق رقم (2) : الاستبيان الموجه لموظفي مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار

 <p>جامعة أحمد دراية - أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير</p>	<p>جامعة أحمد دراية - أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير</p>
<p>السنة الجامعية: 2021/2020</p>	<p>المستوى والتخصص: ثانية ماستر إدارة أعمال</p>

الموضوع: الاستبيان

السادة الكرام موظفي مستشفى المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم من خلال هذا البحث بإجراء دراسة حول العلاقة بين "فريق العمل الناجح وأداء المؤسسة وذلك للحصول على درجة الماستر أكاديمي في علوم التسيير. لذا قام الطالبان بتطوير استبيان لقياس أثر بناء فريق عمل ناجح على أداء المؤسسة ب: المؤسسة الاستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة-أدرار- وستوجه إلى عينة من الموظفين.

لذا نرجو من سيادتكم، التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان من خلال الاجابة على الاسئلة التي يتضمنها الاستبيان في الخانة المحددة لها و المناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: أوافق بشدة، أوافق/لا أوافق/لا أوافق بشدة، مع العلم ان اجابتكم على هذا الاستبيان لا تستخدم سوى لإغراض البحث العلمي.

كل الاحترام والتقدير لشخصكم الكريم

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

01	الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
02	العمر:	اقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/>	من 35 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة <input type="checkbox"/>
03	المستوى التعليمي:	ثانوي فاقل <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	تكوين اخر <input type="checkbox"/>

الملاحق

04	المستوى الوظيفي	طبيب <input type="checkbox"/>	ممرض <input type="checkbox"/>	إداري <input type="checkbox"/>	موظف <input type="checkbox"/>
----	--------------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------

المحور الثاني: متغيرات الدراسة .

القسم الأول : تعاون ومشاركة فريق العمل

تعاون : هو مدى توفير الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى نتائج مرضية.

المشاركة : مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .

القسم الأول: تعاون ومشاركة فريق العمل .					
الرقم	العبرة	الخيارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا أتفق تماما
01	ادرك بان التعاون بين فريق عملي بالمستشفى يرفع من كفاءة اداء المستشفى				
02	تعاون اعضاء فريق عملي يحسن من اداء المستشفى				
03	أحرص أن يكون جميع أعضاء فريق العمل بالمستشفى متعاونون في عملهم لزيادة فعالية أداء عملهم				
04	احاول مساعدة أعضاء فريق العمل بالمستشفى لبناء روح عمل لها تأثير حسن على أداء عملهم				
05	ارى بان اعضاء فريق عملي بالمستشفى لديهم رغبة في المشاركة في أنشطة الفريق				
06	يشارك اعضاء فريق عملي بالمستشفى بفعالية لرفع من كفاءة المستشفى				

الملاحق

القسم الثاني: مرونة والتزام اعضاء فريق العمل

المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الاخرين ,والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الالتزام: هو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام اهداف المنظمة مع اهداف الفريق ,والتقسيم العادل بين اعضاء .

القسم الثاني: مرونة والتزام اعضاء فريق العمل					
الرقم	العبارة	الخيارات			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
01	التزام اعضاء فريق عملي بمواعيدهم في العمل يزيد من مستوى الاداء بالمستشفى				
02	متأكد بان اعضاء فريق عملي ملتزمون بأداء عملهم بالمستشفى				
03	يعمل فريق عملي في المستشفى بإخلاص من اجل رفع كفاءة اداء المستشفى				
04	اتقبل رأي كل عضو في فريق عملي بالمستشفى اذا كان يحسن من اداء عمل الفريق				
05	تساهم التفاعلات بين اعضاء فريق عملي بالمستشفى في تحسين اداء عمل الفريق				
06	يتنازل اعضاء فريق عملي عن المواقف التي تؤدي الى وقوع خلل في الاداء				

القسم الثالث : تحمل المخاطرة

تحمل المخاطرة : وهي مدى استعداد اعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الاعضاء على مواجهتها وتذليلها.

الملاحق

القسم الثالث: تحمل المخاطرة						
			الخيارات		العبارة	الرقم
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					يتحدى فريق عملي بالمستشفى نقاط الضعف لغرض الرفع من كفاءة الاداء بالمستشفى	01
					احفز اعضاء فريق عملي على مواجهة المواقف الصعبة التي تؤدي بهم الى مستوى عال من الاداء	02
					يستعد فريق عملي لمواجهة المواقف الصعبة التي تزيد من اداء عملهم بالمستشفى	03
					ارى بان المخاطرة في فريق عملي تنقص من مستوى الاداء بالمستشفى	04
					يعمل اعضاء فريق عملي على تحدي نقاط ضعف الخطط والاسراتيجيات لتحسين الاداء بالمستشفى	05

الملاحق

الملحق رقم (3): نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج Spss

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xx1	38	14.00	30.00	24.6053	3.72384
ادرك بان التعاون بين فريق عملي بالمستشفى يرفع من كفاءة اداء المستشفى	38	2.00	5.00	4.6053	.63839
تعاون اعضاء فريق عملي بحسن من اداء المستشفى	38	1.00	5.00	4.3421	.99394
احرص ان يكون جميع اعضاء فريق العمل بالمستشفى متعاونون في عملهم لزيادة فعالية اداء عملهم	38	1.00	5.00	4.2895	.98387
احاول مساعدة اعضاء فريق العمل بالمستشفى لبناء روح عمل لها تاثير حسن على اداء عملهم	38	1.00	5.00	4.1579	1.07870
ارى بان اعضاء فريق عملي بالمستشفى لديهم رغبة في المشاركة في انشطة الفريق	38	1.00	5.00	3.5526	1.05772
يشارك اعضاء فريق عملي بالمستشفى بفعالية لرفع كفاءة المستشفى	38	1.00	5.00	3.6579	1.19178
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xx2	38	13.00	30.00	23.1579	4.11015
التزام اعضاء فريق عملي بمواعيدهم في العمل يزيد من مستوى الاداء بالمستشفى	38	1.00	5.00	4.1842	1.11149
متأكد بان اعضاء فريق عملي ملتزمون باداء عملهم بالمستشفى	38	1.00	5.00	3.5789	1.08133
يعمل فريق عملي في المستشفى باخلاص من اجل كفاءة اداء المستشفى	38	1.00	5.00	3.8684	1.01798
اتقبل رأي كل عضو في فريق عملي بالمستشفى اذا كان يحسن من اداء عمل الفريق	38	2.00	5.00	4.3684	.71361
تساهم التفاعات بين اعضاء فريق عملي عن الموافق التي تؤدي الى وقوع خلل في الاداء	38	1.00	5.00	4.0263	1.05233
يتنازل اعضاء فريق عملي عن الموافق التي تؤدي الى وقوع خلل في الاداء	38	1.00	5.00	3.1316	1.27705
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xx3	38	12.00	25.00	18.7895	2.99692
يتحدى فريق عملي بالمستشفى نقاط الضعف لغرض الرفع من كفاءة الاداء بالمستشفى	38	2.00	5.00	3.4474	.89132
احفز اعضاء فريق عملي على مواجهة الموافق الصعبة التي تؤدي بهم الى مستوى عال من الاداء	38	2.00	5.00	4.0789	.88169
يستعد فريق عملي لمواجهة الموافق الصعبة التي تزيد من اداء عملهم بالمستشفى	38	2.00	5.00	4.0000	.86992
ارى بان المخاطرة في فريق عملي تنقص من مستوى الاداء بالمستشفى	38	1.00	5.00	3.5263	1.03289
يعمل اعضاء فريق عملي على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحسين الاداء بالمستشفى	38	1.00	5.00	3.7368	.89092
Valid N (listwise)	38				

الملحق رقم (4): قائمة الاساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

في بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر والموسومة بعنوان " أثر بناء طريق عمل ناجح على أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المجاهد عبد الكريم بودرغومة- أدرار".

والذي هو من إعداد الطلبة :

- أبو امحمد خديجة

- حنيي الزهراء

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة	الإمضاء
01	المربي بيقري	استاذ	جامعة أدرار	
02	بوسراة عبد الغني	استاذ محاضر	جامعة أدرار	
03	فودو محمد	استاذ محاضر	جامعة أدرار	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

انا المضي الطالب (ة): أبو احمد خديجة

المزاد (ة) بتاريخ: 23/05/1998 - مواقي دلسونا

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الأعمال

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:

أثر بناء فرق عمل ناجحة على أداء المؤسسة
دراسة ميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص الإدارة الأعمال

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ وأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمّل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة):

ملاحظة: هذا التصريح يملأ ويمضى من طرف كل طالب شخصيا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تصريح بالنزاهة العلمية

انا المضي الطالب (ة) : حسينيا الزهراني

المزداد (ة) بتاريخ : 1986/07/31 - المطارفة

المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص : إدارة أعمال

والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمنونة بـ:

أثر بناء هوية عمل ناجح على أداء المؤسسة
دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية المحامدة عبد الكريم بوعزيمة - أدرار

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني ألتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة) :

ملاحظة : هذا التصريح يعنى ويمضى من طرف كل طالب شخصيا.



ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف الدراسة الى ابراز اثر بناء فريق عمل ناجح على اداء المؤسسة و ضرورة تبني اسلوب بناء فريق عمل ، كما تم الاعتماد على دراسة اراء عمال المستشفى العمومي المجاهد عبد الكريم بودرغومة بأدرار حول مدى تأثير فريق العمل على أداء المستشفى .

لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات للدراسة ، حيث تم توزيع الإستبيان على موظفي المستشفى العمومي عبد الكريم بودرغومة بأدرار بحيث تم اللجوء الى الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج .

كما توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان المستشفى محل الدراسة لديه فرق عمل ناجحة تؤثر ايجابيا على أداءها خاصة من ناحية الكفاءة والفاعلية ، كما ان اعضاء هذه الفرق متعاونون وملتزمون في أداء عملهم .

الكلمات المفتاحية : فريق العمل ، جماعة العمل ، أداء المؤسسة

Résumé:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la constitution d'une équipe de travail performante sur la performance de l'institution et la nécessité d'adopter la méthode de team building. Adrar sur l'impact de l'équipe de travail sur la performance de l'hôpital.

Pour ce faire, l'entretien, l'observation et le questionnaire ont été utilisés comme outils pour l'étude, où le questionnaire a été distribué aux employés de l'hôpital général Abdelkarim Boudergoma à Adrar, afin que des méthodes statistiques soient utilisées pour analyser et interpréter les résultats .

L'étude a également atteint plusieurs résultats, dont le plus important est que l'hôpital à l'étude dispose d'équipes de travail performantes qui affectent positivement ses performances, notamment en termes d'efficacité et d'efficacite, et que les membres de ces équipes sont coopératifs et engagés dans l'exécution de leur travail. .

Mots-clés : travail d'équipe, groupe de travail, performance d'entreprise
