



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

## علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل

دراسة حالة شركة بالنور الوادي

إشراف الأستاذ:

د. ديبلي رشدي

إعداد الطلبة

■ وصيف تواتي الهادي

■ بن قلية عز الدين

■ بيه محمد

■ دبار عبد القادر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عيشوش محمد الحافظ	جامعة الوادي	رئيساً
د. ديبلي رشدي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. عباس بوبكر	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023









الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

## علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل

دراسة حالة شركة بالنور الوادي

إشراف الأستاذ:

د. ديبلي رشدي

إعداد الطلبة

■ وصيف تواتي الهادي

■ بن قلية عز الدين

■ بيه محمد

■ دبار عبد القادر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عيشوش محمد الحافظ	جامعة الوادي	رئيساً
د. ديبلي رشدي	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. عباس بوبكر	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله على تمام النعم، هنا انهي مسيرتي الدراسية بعد جد  
وتعب السنين المكلفة بنجاح انشا لله، اهدي ثمرة جهدي:

الي غاليتي وسندي وملاذي امي حبيبة قلبي التي تعبت مع تعبي وفرحت لفرحتي والتي لم تدخر جهدا في  
سبيل إسعادي دائما وابدا، اليك وحدك أمي

الي سندي وولي وتاج فوق راسي حبيبي ابي الذي تعب للوصول الي هذا المكان وكافح من أجلي اطال الله  
في عمرك يا غالي على قلبي

الى من كبرت وترعرعت معهم اخوتي وأخواتي ادامكم الله لي سندا في الحياة.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي المخلصة زوجتي وأبنائي؛ هارون، عبد الكريم، مقبل

أحمد أمين وفاطمة الزهراء ادامكم الله لي ذخرا في الدنيا والآخرة

شكرا الي كل اساتذتنا الكرام من كانت لهم بصمة في مسيرتي الدراسية جزاكم الله خيرا

الي كل الزملاء كل باسمه ووسمه الذين تشاركت معهم هذه المسيرة ادامكم الله ووفقكم

في حياتكم

"عز الدين بن قلية"

## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله على تمام النعم، هنا انهي مسيرتي الدراسية بعد جد  
وتعب السنين المكلفة بنجاح انشا لله، اهدي ثمرة جهدي:

الي روح امي حبيبة قلبي التي تعبت مع تعبي وفرحت لفرحتي والتي لم تدخر جهدا في سبيل إسعادي دائما  
وابدا، اليك وحدك أمي "رحمها الله"

الي روح ابي "رحمه الله" الذي تعب لوصول الي هذا المكان وكافح من أجلي

الي من كبرت وترعرعت معهم اخوتي وأخواتي ادامكم الله لي سندا في الحياة.

الي زوجتي وأبنائي، ادامكم الله لي ذخرا في الدنيا والآخرة

شكرا الي كل اساتذتنا الكرام من كانت لهم بصمة في مسيرتي الدراسية جزاكم الله خيرا

الي كل الزملاء كل باسمه ووسمه الذين تشاركت معهم هذه المسيرة ادامكم الله ووفقكم في حياتكم

" وصيف تواتي الهادي "

# إهداء

الصلاة والسلام على خير المرسلين محمد صلي الله عليه وسلم أما بعد

الي روح امي حبيبة قلبي التي تعبت مع تعبي وفرحت لفرحتي والتي لم تدخر جهدا

في سبيل إسعادي دائما وابدا، اليك وحدك اهدي هذا العمل ثمرة جهدي إلى الوالد عليه رحمة الله واجعله

جارا لنبيك الكريم

أمي "رحمها الله"

الى من كبرت وترعرعت معهم اخوتي وأخواتي ادامكم الله لي سندا في الحياة.

الى زوجتي وأبنائي، ادامكم الله لي ذخرا في الدنيا والآخرة

إلى كافة الأصدقاء سواء من قريب أو بعيد

إلى كل من دعمني ولو بكلمة والى عائلتي الكبيرة وفي الأخير أشكركم على هذا الدعم المعنوي أقول وفقكم الله

وشكرا

"بيته محمد"

## الإهداء

إلى من وجودها حياة، ودعواتها نجاة، وأقدامها جنة...

والدتي رحمة الله عليها

إلى القلب الطاهر، والنفس العزيزة.. والدي

إلى أيقونة العطاء، والقلب الطيب... أمي رحمها الله

إلى مثال العلم، وشرف العائلة... أبي

إلى زينتي في الرخاء، وعُدتي في البلاء... زوجتي الكريمة، وإخوتي وأخواتي

إلى أستاذي، وقدوتي... \*وصيف توائي الهادي\*

إلى من شاركوني فرحة النجاح وتعب التحصيل...

طلبة دفعتي

إلى كل هؤلاء أهدي فرحة تخرّجي

"دبار عبد القادر"

## شكر و عرفان

﴿... وقال رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صلحا ترضيه﴾

﴿سورة النمل \*19﴾ وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

اللهم لك الحمد والشكر أولا وآخرا، وظاهرا وباطنا، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا.  
نحمدك ربّي علي أن وفقتنا لإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم علي من بعثه الله متمما لمكارم الأخلاق ورحمة  
للعالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر " الأستاذ  
ديبلي رشدي " الذي أشرف علي إنجاز هذا العمل ومد لنا يد العون والمساعدة طيلة فترة هذه الدراسة.

ونوجه الشكر الى جميع الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة علي قبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل.

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لخضر بالوادي

وفي الأخير نتوجه بالشكر الجزيل الى جميع من قدم المساعدة من قريب أو بعيد لإنهاء هذا العمل ولو

بدعوة صادقة.



ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الدور الفعال للمورد البشري الذي يعتبر عاملاً أساسياً في كل مؤسسة وهذا ما اداء الى اهتمام المؤسسة بالفروق الفردية وتحديد مستوياتهم من أجل تصنيفهم في طرق العمل بما يتوافق مع القدرات المهنية والعلمية والعملية للعامل، ولها دور في إبراز الفروق الفردية داخل فريق العمل في إنجاز المهام بأقل تكلفة في وقت وجيز بكفاءة واتقان. ولتحقيق ذلك تم استخدام إستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغ عددها 40 عاملاً في شركة المدروسة وتم استرجاع 30 إستبانة تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة SPSS-v21 وتتم هذه الدراسة بالتعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين الفروق الفردية وبناء فريق العمل وكذلك التعرف على العلاقة بين المتغيرين وأثارهما على الشركة كما تدرس أداء فريق العمل وأنواعه حيث تم اعتمادنا على الدراسة التطبيقية في توضيح الفوارق وأداء فريق العمل داخل الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الفروقات الفردية، فريق العمل، شركة بالنور

Abstract:

This study aimed to highlight the effective role of human resources, which is considered a basic factor in every institution. This led to the institution's interest in individual differences and determining their levels in order to classify them in work methods in line with the professional, scientific and practical capabilities of the worker. It has a role in highlighting individual differences within the work team in completing tasks at the lowest cost in a short time with efficiency and mastery. To achieve this, a questionnaire was used to collect data and distributed to a sample of 40 workers in the studied company. 30 questionnaires were retrieved. The appropriate statistical tools for the study were used SPSS-v21. This study is concerned with identifying the basic concepts of the variables individual differences and building the work team, as well as identifying the relationship between the two variables and their effects on the company. It also studies the performance of the work team and its types, as we relied on the applied study to clarify the differences and performance of the work team within the company.

Keywords: individual differences, work team, Balnoor Company

الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ح	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الفروقات الفردية
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: مفهوم الفروقات الفردية
3	المطلب الأول: تعريف الفروقات الفردية
4	المطلب الثاني: مظاهر الفروقات الفردية
6	المطلب الثالث: مجالات الفروقات الفردية
7	المبحث الثاني: أهم الفروق الفردية
7	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفروق الفردية
8	المطلب الثاني: خصائص الفروق الفردية
10	المطلب الثالث: الفروق بين الجنسين وأثارها الفروق الفردية
13	خلاصة الفصل
14	الفصل الثاني : بناء فريق العمل

## فهرس المحتويات

15	تمهيد الفصل:
16	المبحث الأول: مفهوم بناء فريق العمل
16	المطلب الأول: تعريف بناء فريق العمل
18	المطلب الثاني: مقومات ومراحل بناء فريق العمل
21	المطلب الثالث: خصائص فريق العمل
23	المبحث الثاني: أسس بناء فريق العمل
23	المطلب الأول: مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل
24	المطلب الثاني: أهداف بناء فرق العمل
25	المطلب الثالث: أنواع ونماذج فرق العمل
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثالث: الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص
31	تمهيد الفصل
32	المبحث الأول: مفهوم شركة بالنور للصناعة والخدمات
32	المطلب الأول: التعريف بشركة بالنور للصناعة والخدمات
33	المطلب الثاني: منتجات الشركة والمواد المستعملة
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوظائف في للشركة وتوزيع منتجات الشركة
36	المبحث الثاني: التحليل الاحصائي
36	المطلب الأول: مناقشة النتائج

## فهرس المحتويات

72	المطلب الثاني : النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الرئيسية:
75	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
83	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
37	توزيع أفراد العينة من حيث السن	02
38	توزيع أفراد العينة وفق مستوى التعليمي للمبحوثين	03
39	أفراد مفردات العينة حسب الأقدمية بالعمل	04
40	اعتماد مؤسسة على فروق الفردية المهنية في تشكيل فرق العمل	05
41	اعتماد المؤسسة على تصنيف العمال وفق مؤهلاتهم العلمية في تشكيل الفرق العمل	06
42	مناقشة ظروف العمل في اجتماعات الدورية بين مسؤول والعمال	07
43	حرص المسؤول على رأي عامل قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	08
44	جمع المعلومات الدقيقة الكاملة من قبل أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	09
45	توزيع المهام على أعضاء الفريق وفق مهارتهم	10
46	حق الأعضاء الفريق العمل بإدلاء معارضتهم للقرارات التي تصدر من مسؤول الفريق	11
47	مؤسسة على نظام التحفيز لتشجيع الفرق العمل على أداء مهامها في وقت محدد	12
48	أهمية عامل الخبرة في التعامل مع الأحداث الطارئة	13

## فهرس الجداول

49	خبرة العامل في مؤسسة بسرعة في التدخل	14
50	قيام العامل بمهامه بحرية دون الاهتمام بمردوده	15
51	دور الأقدمية في عدم وقوع العامل في الخطأ أثناء عمله	16
52	أداء العامل مهامه تحت ضغط لاستجابة لمتطلبات العمل فقط	17
53	منح مؤسسة المسؤولية للعامل في اتخاذ القرارات وفق خبرته المهنية	18
54	قيام مؤسسة بتزود طاقم العمل بكافة المعلومات الضرورية من الأجل التدخل بسرعة.	19
55	يخضون العمال في مؤسسة بالنور بالتكوين	20
56	برنامج التكويني يساهم في إظهار فروقات العلمية والعملية لدى العمال	21
57	مساهمة البرامج التكوينية في التحكم في انجاز العمل	22
59	مساهمة التكوين في تطوير قدرات وكفاءات العامل في أداء مهامه في ظل ضغوطات العملي	23
60	اعتماد المؤسسة على نتائج التكوين لتوزيع المهام على العمال	24
61	رضا العامل بالعمل الذي يقوم به	25
62	اعتماد مؤسسة على فروق بين الجنسين في توزيع مهام	26
63	يساهم عامل الثقافي فتح النقاشات المهنية بين العمال	27
64	اختلاف الثقافي بين العمال يؤثر على أداء الفريق العمل	28
66	تكوين فريق العمل يراعي خصوصية الثقافية للعمال	29

## فهرس الجداول

67	توجه الثقافى للعامل يؤثر على أداءه المهني	30
68	بنية الجسدية للعامل لها تأثير على أدائه المهني	31
69	اعتماد المؤسسة في توزيع المهام على البنية الجسدية للعامل حسب طبيعة حوادث	32
70	التدخل السريع لأداء مهام يعتمد على البنية الجسدية للعامل	33
71	المؤسسة تراعي فروق الفردية لبناء الفرق العمل خاصة في المهام التدخل السريع على البنية الجسدية للعامل	34

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
37	توزيع أفراد العينة من حيث السن	02
38	توزيع أفراد العينة وفق مستوى التعليمي للمبحوثين	03
39	أفراد مفردات العينة حسب الأقدمية بالعمل	04
40	اعتماد مؤسسة على فروق الفردية المهنية في تشكيل فرق العمل	05
41	اعتماد المؤسسة على تصنيف العمال وفق مؤهلاتهم العلمية في تشكيل الفرق العمل	06
42	مناقشة ظروف العمل في اجتماعات الدورية بين مسؤول وعمال	07
43	حرص المسؤول على رأي عامل قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	08
44	جمع المعلومات الدقيقة الكاملة من قبل أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	09
45	توزيع المهام على أعضاء الفريق وفق مهارتهم	10
46	حق الأعضاء الفريق العمل بإدلاء معارضتهم للقرارات التي تصدر من مسؤول الفريق	11
47	مؤسسة على نظام التحفيز لتشجيع الفرق العمل على أداء مهامها في وقت محدد	12
48	أهمية عامل الخبرة في التعامل مع الأحداث الطارئة	13

## فهرس الأشكال

49	خبرة العامل في مؤسسة بسرعة في التدخل	14
50	قيام العامل بمهامه بحرية دون الاهتمام بمردوده	15
51	دور الأقدمية في عدم وقوع العامل في الخطأ أثناء عمله	16
52	أداء العامل مهامه تحت ضغط لاستجابة لمتطلبات العمل فقط	17
53	منح مؤسسة المسؤولية للعامل في اتخاذ القرارات وفق خبرته المهنية	18
54	قيام مؤسسة بتزود طاقم العمل بكافة المعلومات الضرورية من الأجل التدخل بسرعة.	19
55	يخضون العمال في مؤسسة بالنور بالتكوين	20
56	برنامج التكويني يساهم في إظهار فروقات العلمية والعملية لدى العمال	21
57	مساهمة البرامج التكوينية في التحكم في انجاز العمل	22
59	مساهمة التكوين في تطوير قدرات وكفاءات العامل في أداء مهامه في ظل ضغوطات العملية	23
60	اعتماد المؤسسة على نتائج التكوين لتوزيع المهام على العمال	24
61	رضا العامل بالعمل الذي يقوم به	25
62	اعتماد مؤسسة على فروق بين الجنسين في توزيع مهام	26
63	يساهم عامل الثقافي فتح النقاشات المهنية بين العمال	27
64	اختلاف الثقافي بين العمال يؤثر على أداء الفريق العمل	28
66	تكوين فريق العمل يراعي خصوصية الثقافية للعمال	29

## فهرس الأشكال

67	توجه الثقافي للعامل يؤثر على أداءه المهني	30
68	بنية الجسدية للعامل لها تأثير على أدائه المهني	31
69	اعتماد المؤسسة في توزيع المهام على البنية الجسدية للعامل حسب طبيعة حوادث	32
70	التدخل السريع لأداء مهام يعتمد على البنية الجسدية للعامل	33
71	المؤسسة تراعي فروق الفردية لبناء الفرق العمل خاصة في المهام التدخل السريع على البنية الجسدية للعامل	34

مقدمة العامة

## مقدمة العامة

تعتمد المؤسسات على عدة عناصر من بينها عنصر الموارد البشرية والذي يعتبر الفاعل الرئيسي في استمراريتها وبقائها في ظل سوق المنافسة، ونظرا لأهمية العنصر البشري سعت المؤسسة جاهدة من أجل تطوير وتنمية الكفاءات المهنية لدى الموظفين داخل المؤسسة وتعزيز روحهم المعنوية، وبالأخص القائدة أو المسؤول أو المدير الذي يلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة فرق العمل وإدارة نشاطاتها وتأثيره بشكل مباشر على العمال وتوجيههم من أجل تحقيق نتائج أفضل، وبما أن العامل هو جزء من العملية الانتاجية للمؤسسة فهو يتأثر بشكل مباشر بأسلوب ادارته.

نظرا لاعتبار الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسة، أصبحت هذه الأخيرة تهتم بطاقتها مع مراعاة الفروق الفردية لدى العمال من ناحية الطاقة والجهد ونوعية العمل الذي يؤديه، والقدرات الجسمية والعقلية والفكرية، فهذه الفروق تساهم في تحديد وظائف ومهام كل عامل داخل المؤسسة.

كما برزت أهمية العمل الفرقي في تطوير الأداء الوظيفي للعمال بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، بحيث أصبحت الحاجة الضرورية إلى تبني أسلوب فرق العمل وتصنيفهم العمال حسب القدرات الجسدية والمعرفية والمهنية والمهام الموكلة إليهم. الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة والإستغلال الأمثل لمواردها، بالإضافة إلى إمكانية فريق العمل في مواجهة مختلف المشكلات وحلها، ما يعزز الروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة، وجعلهم أكثر كفاءة في العمل تحت الضغوطات والتكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

بالتالي تعتبر عملية بناء فرق العمل القائمة على الفروق الفردية المتمثلة في قدرة أداء المهام الموكلة إليه، الابتكار والابداع في انجاز العمل والاتقان، بالإضافة إلى الانضباط وعلاقته مع زملائه داخل المؤسسة ، من أهم الأساليب التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان لها البقاء والاستمرارية.

على ضوء كل ما سبق يمكن القول أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الإعتماد على أساليب مختلفة للعمل أهمها أسلوب العمل الفرقي الذي يضم العمال ذو الفروق الفردية، فكل عامل له مميزات وخصائص تميزه عن آخر، وسنحاول في هذه الدراسة التطرق إلى واقع الفروق الفردية داخل فرق العمل في الشركة.

## مقدمة العامة

### الإشكالية

وبناء على كل ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما درجة تأثير الفروقات الفردية في أداء فريق العمل على مستوى مؤسسة بالنور بالوادي ؟

### التساؤلات الفرعية:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما درجة تأثير عامل خبرة عامل في أداء فريق العمل على مستوى مؤسسة بالنور بالوادي ؟

- ما درجة تأثير التكوين في أداء فريق العمل على مستوى مؤسسة بالنور بالوادي

- ما درجة تأثير الاختلافات الثقافية في أداء فريق العمل على مستوى مؤسسة بالنور بالوادي ؟

- ما درجة تأثير البنية الجسدية في أداء فريق العمل على مستوى مؤسسة بالنور بالوادي ؟

### الفرضيات:

-الفرضية الأساسية :

-ليوجد فروق دالة احصائية بين الفروقات الفردية وأداء فريق العمل على مستوى شركة بالنور الوادي

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد فروق دالة احصائية بين عامل خبرة و أداء الفرق العمل على مستوى شركة بالنور الوادي .

- يوجد فروق دالة احصائية بين التكوين و أداء فريق العمل على مستوى شركة بالنور الوادي.

- يوجد فروق دالة احصائية بين اختلافات الثقافة و أداء فرق العمل على مستوى شركة بالنور الوادي.

- يوجد فروق دالة احصائية بين البنية الجسدية و أداء الفرق العمل على مستوى شركة بالنور الوادي.

## مقدمة العامة

### أسباب الاختيار الموضوع:

إن لاختيار هذا الموضوع للدراسة عدة مبررات منها الذاتية ومنها الموضوعية نذكر :

#### 1-الأسباب الذاتية:

-يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع التي لها علاقة بميدان التخصص .

-الرغبة في البحث والتعمق في موضوع الفروق الفردية وفرق العمل خاصة أن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه بشكل مفصل من قبل الباحثين، إذ تم التركيز على دراسة الفروق الفردية من الجانب التربوي و النفسي دون اسقاطه على باقي المهن .

-الرغبة في معرفة دور الفروق الفردية لدى العمال في بناء فرق العمل الفعالة.

#### 2-الأسباب الموضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية في:

-التعرف على معنى الفروق الفردية وأهم خصائصها والعوامل المؤثرة فيها .

-معرفة مستوى الفروق الفردية وأثرها في بناء فرق العمل.

-تحديد أهم الفروق الفردية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تتطرق إلى موضوع مهم متعلق بالموارد البشرية والذي يعتبر عامل أساسي في كل مؤسسة، وذلك بإبراز اهتمام المؤسسة بالفروق الفردية وتحديد مستوياتها من أجل تصنيفهم في فرق العمل بما يتوافق مع القدرات المهنية والعلمية والعملية للعامل.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الفروق الفردية داخل فرق العمل في إنجاز المهام بأقل تكلفة وفي وقت وجيز ، وبكفاءة واثقان.

#### أهداف الدراسة :

## مقدمة العامة

تتمثل أهداف دراستنا في:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين الفروق الفردية وفرق العمل وتحديد مختلف جوانبها.

- التعرف على العلاقة بين المتغيرين وأثرها على المؤسسة.

- التعرف على الفروق الفردية داخل فرق العمل في مؤسسة بالنور الوادي.

### تحديد المفاهيم:

1- تعريف الفروق الفردية:

أ- اصطلاحاً:

عرفت سناء محمد سليمان الفروق الفردية على أنها: " الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة، قد يضيق مدى هذه الفروق أو يتسع وفقاً لتوزيع المستويات المختلفة في كل صفة من الصفات التي يتم تحليلها أو دراستها".<sup>1</sup>

ب- إجرائياً:

هو ذلك الاختلاف والتمايز بين الأفراد والعاملين من ناحية القدرات العقلية والمعرفية والمهنية، وكذلك من ناحية الجسمية ، بالإضافة إلى ذلك الاختلاف من ناحية كفاءة الأداء والاتقان.

2- تعريف فرق العمل:

أ- اصطلاحاً:

تعرف على أنها جماعة ذات مهمة تستعمل في المنظمات لتحقيق مرونة تنظيمية أكبر، وتحقيق النمو السريع في هذه المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصالح ثماقوت، علاقة الفروق الفردية بأساليب التدريس ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، 2019، ص 219.

<sup>2</sup> - الصرن رعد، دار رسلان، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص 328.

## مقدمة العامة

ب-إجراءات:

هو مجموعة من العمال لهم مهام معين لإنجازه خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

### المنهج المتبع:

والمنهج إذا هو العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحدد المفاهيم و شرح المعاني الإجرائية و إطار الدراسة و اختيار المنهج ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة.

وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية حيث تم اعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية.

أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان وتم الاعتماد في تحليل البيانات على النسب المئوية.

### حدود الدراسة:

من الضروري تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاقتصادية ، لأنها تتميز بالطابع الميداني.

### 1-المجال الزمني:

لقد تضمن المجال الزمني جانبي الدراسة النظرية منذ اختيار الموضوع والاتصال بالمشرف في جانفي 2024 أما الجانب الميداني فانطلق بدراسة استطلاعية والتي بدأت بعد انتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وهذا ما تطلب منا القيام بتربص في الشركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي، وجمع البيانات وتم تصميم الاستبيان وتوزيعها وتحليلها وتفسيرها خلال شهر ماي 2024.

### 2-الحدود المكانية:

تم اجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بالنور بولاية الوادي

### المرجعية البحث

## مقدمة العامة

تم اعتماد على مجموعة من المراجع المختلفة وتمثلة في الكتب والمقالات العلمية وكذلك الأطروحات والمذكرات الجامعية ونذكر منها مايلي:

1- بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو ،  
12019

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الفروق بين إطارات النوع من حيث مهارات التأطير وتدريب الجماعات، والاتصال والعلاقات بين الأفراد، والتخطيط وتنظيم العمل، والشخصية، والموقفية، والتعلم . لتحديد هذه المهارات، تم استخدام استبيان يحتوي على ( 80 ) فقرة موزعة على ( 06 ) أبعاد تقيس المؤشر العام للمهارات الإدارية، أجريت الدراسة بشركة "سوناطراك" بأرزيو"، على عينة مقصودة وهي فئة الإطارات وعددها 420 إطار. وقد توصلت النتائج إلى وجود فروق بين إطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات ومهارة التخطيط وتنظيم العمل بين الأفراد والمهارات الشخصية والمهارات الموقفية ومهارة التعلم لصالح إطارات الذكور بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

توصلت النتائج هذه الدراسة إلى:

عدم وجود فروق بين إطارات الذكور والإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران لدى عينة البحث.

## 2-حمادي فتيحة، الفروق بين الجنسين في السلوك العدواني، 2009.<sup>2</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق بين الجنسين في السلوك العدواني وفي أبعاده المختلفة، كما تكشف من خلال هذه الدراسة الأسباب المختلفة التي تقف وراء هذه الفروق، خاصة وأن السلوك العدواني من المتغيرات الأساسية التي يتميز فيها سلوك الذكور عن سلوك الإناث.

نتائج هذه الدراسة:

<sup>1</sup> - بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو ، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 4، 2019  
<sup>2</sup> -حمادي فتيحة، الفروق بين الجنسين في السلوك العدواني، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد، العدد32، ديسمبر2009.

## مقدمة العامة

ترجع الفروق بين الجنسين في السلوك العدواني إلى فروق وراثية، فالذكور بحكم تكوينهم البيولوجي يميلون إلى إظهار قوتهم وإلى توكيد الذات، كذلك الهرمونات الجنسية لها تأثيرات هامة على سلوك كل من الذكر والأنثى والكثير من علماء النفس يعتقدون أن البنين والبنات يولدون ولديهم قليل من الميول السلوكية المتباعدة.

### 3- بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل،<sup>1</sup> 2019

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانماط القيادية المستخدمة لبناء فريق عمل في مؤسسة ، ذلك من خلال اظهار أهمية القائد في عمل الجماعة من تنظيم وارشاف وتوجيه ثم دوره في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكه بغية تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة .للتعرف على العلاقة الكامنة بين الانماط القيادية وبناء فريق العمل، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي لدراسة حالة المعتمد على التشخيص الكمي و الكيفي ، في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تندوف.

نتائج هذه الدراسة:

القيادة الفعالة تساهم في تفعيل بناء فريق العمل ، كذا الاستفادة من موارد و مخرجات المنظمة، و أخيرا يمنح تكوين فريق العمل الإستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال.

### صعوبات البحث

إن جل الباحثين يعانون من نقص المراجع والمصادر، وهذا ما وجهنا في إعداد مذكرة، بالإضافة إلى ضيق الوقت ، وضعف مستوانا في الالتزام بالمنهجية والأمر التنظيمية والتحكم في المادة العلمية

### هيكل الدراسة

من أجل الامام بالبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول

<sup>1</sup> - بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، 2019

## مقدمة العامة

---

- الفصل الأول: تناول الفروقات الفردية من خلال تحديد مفهومه وتطرق إلى أهم الفروق الفردية بدراسة العوامل المؤثرة في الفروق الفردية وكذلك ذكر خصائصها
- الفصل الثاني: تناول بناء الفريق العمل من خلال تحديد مفهوم بناء فريق العمل، كما تم دراسة أسس بناء فريق العمل.
- الفصل الثالث: تناول دور الفروق الفردية في بناء الفرق العمل بالشركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي، حيث تم دراسة الاطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح أهم الأدوات المستخدمة، وكذلك العينة وصولاً إلى تحليل نتائج الاستبيان واستخلاص النتائج المحققة.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

---

### تمهيد:

إن وجود فروق فردية بين العمال أمر طبيعي، لإعتبار أن هذه الفروق تشمل الجانب الشخصي والجسمي والعقلي وفي الإتجاه والميول والسمات والمهني، إلا أن هذه الفروق تتحكم فيها مختلف العوامل والمتمثلة في البيئة المحيطة بالفرد.

بالتالي فإن الفروق الفردية تساعد على تحسين الحياة وسيرها بشكل طبيعي، لذلك نجد أن كل عامل لديه المقومات العلمية والمهنية التي تميزه عن آخر، فهذه الفروق تكشف قدرات وكفاءات كل عامل.

وانطلاقاً من هذا سنحاول في هذا الفصل دراسة الفروقات الفردية من خلال التطرق إلى مفهوم الفروقات الفردية، كذلك دراسة أهم الفروق الفردية .

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

### المبحث الأول: مفهوم الفروقات الفردية

سنحاول في هذا المبحث دراسة مفهوم الفروقات الفردية من خلال التطرق إلى تعريف الفروقات الفردية، كذلك دراسة مظاهر الفروقات الفردية، بالإضافة إلى دراسة مجالات الفروقات الفردية

#### المطلب الأول: تعريف الفروقات الفردية

يمكن تحديد تعريف الفروقات الفردية من خلال عرض مجموعة من التعريفات التي نعرضها كالآتي:

تعرف على أنها الانحرافات الفردية عن متوسط المجموعة في الصفات المختلفة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الفروقات الفردية قائمة على دراسة علمية لمدى وجود اختلافات بين الفئات الاجتماعية في صفة مشتركة.

تعرف كذلك على أنها الاختلافات والانحرافات بين الأفراد (كما ونوعاً) عن المتوسط الطبيعي للبشر في كافة الصفات والمظاهر الشخصية جسدياً ومعرفياً وانفعالياً واجتماعياً ومهنياً، وتختلف هذه الصفات والمظاهر لدى نفس الواحد من مرحلة نمائية إلى مرحلة أخرى ومن موقف إلى آخر وهذه الفروقات هي التي تجعل الفرد منفرداً بشخصيته له عالمه الخاص وحاجاته المميزة وطريقته الخاصة في الاستجابة للمشكلات والضغوطات المهنية والنفسية والاجتماعية<sup>2</sup>.

عرفها بأنها اختلاف الأفراد أية مجموعة فيما بينهم في أية سمة من السمات أو صفة من الصفات<sup>3</sup>.

ويرى أن الفروق الفردية هي فروق كمية أكثر من أنها فروق وصفية، فالأفراد يختلفون في صفاتهم<sup>4</sup>.

يركز شريف الأمانة في تعريفه للفروق الفردية على نقطة مهمة، وهي أن هذه الاختلافات لا تكمن في نوعية الصفة، وإنما في درجة وجودها، بين الأفراد، كما يوضح أن هذه الاختلافات، لا تقف عند الصفات الجسمية فحسب، بل تتعداها إلى صفات نفسية أيضاً<sup>1</sup>.

1 - حجازي عبد الحكيم ياسين، الهياجنة وائل سليم، مفاهيم التربية، المعزز للنشر والتوزيع، 2016، ص76

2 - أبو زعير عبد الله، أساسيات الإرشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، 2009، ص77.

3 - راتب عاشور، المنهاج بناؤه، تنظيمه، نظرياته، تطبيقاته العلمية، 2009، ص121.

4 - صالح السامرائي نبيهه، أميمن عثمان، مقدمة في علم النفس، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص193.195

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

يمكن القول أن الفروق الفردية هي التي تعطي للحياة معنى، تحدد وظائف أفرادها، فعندما لا نصلح جميعاً إلا لمهنة واحدة تنهار النهضة التكنولوجية للمجتمع الحديث، وعندما نولد بنسبة ذكاء واحدة يختلف مفهوم الذكاء نفسه لأنه لن يصبح بعد ذلك صفة تميز فرداً عن آخر، وتحدد له آفاق إنتاجه، وميدان نشاطه، ومجال عمله.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مظاهر الفروقات الفردية

يرى مازن عبد الهادي أحمد أن العلماء يميزون بين مظهرين رئيسين للفروق الفردية وتتمثل في :

#### - الفروق بين الفرد ونفسه:

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض من حيث قدراتهم وسماتهم الشخصية كذلك تختلف قدرات الفرد الواحد وسماته من حيث القوة والضعف<sup>3</sup>، فالفرد الواحد لا تتساوى في جميع القدرات، مثلاً قد يكون مستوى القدرة اللغوية عنده متوسطاً، بينما يكون ممتازاً في القدرة العددية، كما أن هناك تغيرات تطراً على سمات الفرد المختلفة مع مرور الوقت، فالفرد تختلف قدراته في فترة الشباب عن قدراته في مرحلة الشيخوخة وهو اختلاف في الدرجة.<sup>4</sup> وبالتالي نلاحظ في الفرد الواحد في أطوار نمو مختلفة، أو بعبارة أخرى أن المظهر الأول للفروق الفردية بين الفرد ونفسه في مراحل نموه المختلفة. كما أن الفرد الواحد لا تتساوى فيه جميع القدرات، فمن الثابت أن الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليست في مستوى واحد، وهذا لا يتعارض مع وحدة الشخصية وتمايرها.<sup>5</sup>

وهذه حقيقة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في عملية التوجيه التعليمي والمهني والتدريب<sup>6</sup> في توزيع وتعيين العمال في مناصب تتوافق مع امكانياته وقدراته العلمية والمهنية.

1 - أبو زعير عبد الله، المرجع السابق، ص86

2 - طلعت منصور، وآخرون، أسس علم النفس العام، مكتبة الأجلو المصرية، مصر، 2011، ص335.

3 - مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، قراءات متقدمة في التعلم والتفكير مدخل في علوم الحركة لطلبة كليات ومعاهد التربية الرياضية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2015، ص102

4 - صالح السامرائي نبيهه، أميمن عثمان، المرجع السابق، ص195

5 - راتب عاشور، المرجع السابق، ص124.

6 - مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، المرجع السابق، ص102

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

-الفروق بين الأفراد:

وهي الاختلافات التي تلاحظ بين الأفراد في مختلف السمات الانفعالية والعقلية وهي الفروق في الدرجة.<sup>1</sup>

-الفروق الجنسية:

هناك فروق بين الذكور والاناث في تركيب الجسم والأعضاء وهذه الفروق واضحة من خلال ما يأتي:

-الفروق الأنتروبومترية (القياسات الجسمية).

-الفروق النفسية.

-فروق في النضج والنمو.

-فروق في افرازات الهرمونات.

-الفروق الوظيفية.<sup>2</sup>

-يصنف كرونياك المظاهر العامة للفروق الفردية في الشخصية إلى فئتين هما:

أ-الفروق الفردية في الأداء الأقصى:

وهي أن يؤدي الفرد أفضل أداء ممكن قدر إستطاعته.

ب-الفروق الفردية في الأداء المميز:

وهي ما يؤديه الفرد بالفعل وطريقة أدائه.

الفروق بين المهن:

<sup>1</sup> -صالح السامرائي نبيهه، أميمن عثمان، المرجع السابق، ص195  
<sup>2</sup> - مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي ، المرجع السابق، ص102.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

تتطلب المهن المختلفة مستويات مختلفة من القدرات والاستعدادات والسمات بحيث أن قياس هذه الفروق يفيدنا في الانتقاء والتوجيه المهني.

الفروق بين الجماعات:

تختلف الجماعات في وميزاتها المختلفة وقياس هذه الفروق يفيدنا في دراسة سيكولوجية الجماعات والنمو ودراسة العوامل التي تكون مسئولة عن هذه الفروق لإنماء الصالح منها والتغلب على السيئ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مجالات الفروقات الفردية

تتمثل في:

أولاً- الفروقات الفردية في المجال الاقتصادي: تمتد معرفة الفروق الفردية وتساهم في توفير المعلومات الكافية لاختيار الأفراد في المهن التي تتناسب مع ميولهم وقدرتهم واهتماماتهم واستعداداتهم، فكثير من المهن تحتاج لقدرات عقلية عالية في رسم استراتيجياتها وتنفيذها كمهنة الطب والهندسة والصيدلة والالكترونية وغيرها كما هناك المهن التي لا تحتاج إلا لقدرات عقلية متوسطة فقط كالأعمال الإدارية، كما هناك من المهن ما تحتاج لميول وقدرات عقلية خاصة والتي تتسم بالموهبة. كما لذلك أهمية في المصانع والتي تقوم على عنصرين مهمين الآلة والانسان وكل تخصص داخل المصنع يحتاج إلى مواصفات معينة من العنصر البشري، لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب داخل المصنع يساهم في زيادة الإنتاج ويقلل من حوادث العمل المختلفة التي تضر بالإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن معظم أسباب حدوث الإصابات داخل العمل هو عدم توافق العامل مع الآلة لقلة تناسب قدراته معها.<sup>2</sup>

ثانياً- الفروق الفردية في المجال الاجتماعي: لقد لاحظ سبنسر على أساس إثنوجرا مستمد من علم السلالات وأخلاقها أن هناك فروقا في التركيب الجسمي بين مختلف الطبقات الاجتماعية، فالنبلاء والقادة مثلا هم في الغالب أطول قامة وأصلح في تركيبهم الجسمي العام من الفلاحين، على أنه كان يعتقد أن هذه الفروق راجعة إلى تباين ظروف الحياة، ولكن ما إن تقوم هذه الفروق حتى تتجه إلى أن تجعل التميز ثابتا، بل تتجه إلى

<sup>1</sup> - الأيوبي لعيد صلاح الدين، بن عليّة زكموط، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص35  
<sup>2</sup> - عيسى إنصورة نجاة، أساسيات وأصول علم النفس، كنوز للنشر والوزيع، 2015، ص258.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

زيادة هذا التمييز . أضاف سبنسر أن هذا لا ينطبق على السمات الجسمية وحدها، بل على السمات العقلية أيضا، فممارسة إحدى الطبقتين لسطوتها يوميا وخضوع الأخرى لتلك السطوة يوميا، يولد في الأولى قدرة وراثية على الأمر، وفي الأخرى قدرة وراثية على الطاعة، ويؤدي بمضي الزمن إلى الاعتقاد بأن العلاقات القائمة بين الطبقات هي علاقات طبيعية، وفي الوقت الذي كتب فيه سبنسر تراكتت كمية كبيرة من المواد في أوروبا وأمريكا معا، تبين وجود فروق بين الجماعات الاجتماعية المختلفة، في الصفات الجسمية وفي تعرضهم للأمراض، ونسبة الوفيات، وقد أثبت استخدام الاختبارات العقلية أخيرا وجود فروق في الذكاء بين الجماعات المهنية ، حيث أن هذه الطريقة قدرت مختلف الطبقات الاجتماعية في الزعامة في مجال العلم والفن وإدارة الأعمال.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أهم الفروق الفردية

سنحاول في هذا المبحث دراسة أهم الفروق الفردية من خلال دراسة العوامل المؤثرة في الفروق الفردية، كذلك التطرق إلى خصائص الفروق الفردية، بالإضافة إلى دراسة الفروق بين الجنسين وأثارها على الفروق الفردية.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفروق الفردية

يختلف الأفراد بعضهم عن بعض في جوانب الشخصية المختلفة الجسمية والعقلية المعرفية والانفعالية اختلافا كيميا، والفروق الفردية حقيقة واقعة وليست مجال خلاف بين أحد من العلماء، فأسباب هذه الفروق والعوامل المؤدية إليها كثيرة ومتشابهة<sup>2</sup> ومن بين هذه العوامل نذكر من بينها:

#### أولا-العوامل البيئية:

أي البيئة التي تقوم بدور المثير للفرد والبيئة التي يعيش فيها الانسان وتنقسم إلى:

<sup>1</sup> - جنزيرج ، علم الاجتماع، تر: فؤاد زكريا، الناشر مؤسسة هنداوي، 2017، ص 110.

<sup>2</sup> - طلعت منور، أسس علم النفس العام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2011، ص351.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

1- البيئة الاجتماعية: أي الأسرة وثقافة الجماعة باعتبارها أنماط السلوك التي يكتسبها الفرد بواسطة التعليم الاجتماعي.

2- البيئة الطبيعية: فنقصد بهذه البيئة الحرارة والمناخ بشكل عام، والتفاعل بين الوراثة والبيئة.<sup>1</sup>

3- مستوى التعقيد في السلوك:

كلما كان السلوك معقداً زادت تبعاً للفروق الفردية بين مستويات أداء الأفراد المختلفين وتبعاً لذلك تقل درجة التباين في العملية العقلية الدنيا في حين يزداد التباين في العمليات العقلية العليا، لذلك نجد أن الفروق بين تفكير الناس أكثر من الفروق في تمييزهم الحسي.

4- التدريب: فالتدريب قد يتراوح بين تكرار تمرين على مهارات حركية نسبية إلى وسائل التعليم المعقد، وتزيد الفروق الفردية بالتدريب حيث دلت معظم التجارب التي تمت حول أثر التدريب على الفروق الفردية أن عامل التباين يزداد عقب التدريب.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الفروق الفردية

يمكن تحديد خصائص الفروق الفردية في النقاط التالية:

1- مدى الفروق الفردية: يقصد بمدى الفروق الفردية بأنه الفروق بين أعلى درجة وأقل درجة في توزيع درجات أي سمة مقاسه من السمات، وقد اهتم وكسلر بدراسة مدى الفروق الفردية بين الأفراد في معظم المهارات والسمات العقلية التي تقيسها الاختبارات النفسية، وتتوصل إلى أن النسبة بين أحسن الأفراد وأضعفهم هي أن قدرة أحسن الأفراد تعادل ضعف قدرة أضعفهم في السمة المقاسة. حيث دلت الأبحاث التي قام بها لوك على أن أوسع مدى للفروق الفردية يظهر في السمات الشخصية بينما يقع مدى الفروق الفردية في النواحي العقلية المعرفية بين هذين الطرفين كما يتأثر مدى هذه الفروق بالجنس ذكراً أم أنثى، كما يرى

<sup>1</sup> - راتب عاشور، المناهج بناؤه، تنظيمه، نظرياته، وتطبيقاته العلمية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص125.

<sup>2</sup> - حجازي عبد الحكيم ياسين، المرجع السابق، ص76.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

جيلفورد أن اختلاف المدى من صفة لأخرى يؤدي إلى مقارنة الصفات المختلفة تمهيدا لمعرفة العوامل المؤثرة في اختلافهما، ومدى خضوع هذه العوامل للتوجيه والتدريب.<sup>1</sup>

2- الفروق الفردية فروق كمية وليست نوعية: بمعنى أن الفروق بين شخص وآخر لا يعني انعدام القدرات عند أحدهم ولكن تدل على أن جميع هذه القدرات متوافرة في كل فرد وأن الفرق ينحصر في مقدار توافر القدرة في كل فرد.<sup>2</sup>

3- معدل ثبات الفروق الفردية: يختلف معدل ثبات الفروق الفردية باختلاف نوع الصفات حيث تدل النتائج على أن أكثر الفروق ثباتا هي الفروق العقلية المعرفية ودلت دراسة التي قام بها سترونج أن أكثر الفروق تغيرا هي تلك التي توجد بين سمات الشخصية.<sup>3</sup>

4- نسبة قياس الفروق الفردية: أن قياس أي سمة من السمات لا يتم بطريقة مباشرة، لأداة أداة القياس المستخدمة نقيس مظهرا أو عينة من السلوك فقط وليس كل المظاهر وهذا يفسر أسباب الاختلاف بين درجات الفرد في نفس السمة إذا قيست باختبارات مختلفة وهذا ما يؤكد نسبة قياس الفروق الفردية.<sup>4</sup>

### 5- التنظيم الهرمي للفروق الفردية:

تؤكد نتائج معظم البحوث العلمية في مجال الفروق الفردية للصفات العقلية والمعرفية والمزاجية والجسمية وجود تنظيم هرمي لنتائج قياس تلك الفروق، في قمة الهرم توجد أهم صفة تليها صفات أقل في عموميتها، ويمكن تصنفها الآتي:

1 - كماش لازم يوسف، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص306  
2 - وائل سليم، حجازي الهياحنة، مفاهيم أساسية في التربية، المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص77  
3 - مصطفى محمد عبد العزيز ، مدخل في سيكولوجية الفروق الفردية، ص19  
4 - كماش يوسف لازم، استراتيجيات التعلم والتعليم نظريات -مبادئ- مفاهيم، دار الدجلة ، 2018، ص307.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

أ- فالذكاء أهم الصفات العقلية والمعرفية وهي في قمة الهرم.

ب- القدرات العقلية الكبرى التي تقسم النشاط المعرفي إلى قدرات تحصيلية وقدرات المهنية

ج- القدرات الحركية التي تشمل على نشاط معقد مثل القدرة الميكانيكية والقدرة الكتابية.

د- القدرات الأولية وهي وحدات الأول للنشاط العقلي والمعرفي.<sup>1</sup>

6- تتوزع الفروق بين الأفراد توزيعاً اعتدالياً:

بمعنى أن جميع السمات أو القدرات إذا قيست بين مجموعة الأفراد ممثلة للمجتمع الأصلي، ومثلت درجاتها بمنحنى فإن الفروق الكمية تخضع في توزيعها وانتشارها بين الأفراد، فأغلبية الحالات تقع في منتصف المدى ويقل عدد الحالات بانتظام كلما ابتعدنا عن القيمة المتوسطة وتوجه نحو كل من الطرفين وهذا ما يسمى بالتوزيع الاعتدالي.<sup>2</sup>

- كما يمكن تحديد الفروق الفردية في النقاط التالية:

1- يمتلك جميع القدرات أو السمات (العقلية، والوجدانية، الجسمية) ولكن بدرجات مختلفة، فمثلاً كل فرد له درجة ذكاء، أو قدرات خاصة يختلف بها عن الآخرين.

2- لا توجد علاقة ترابط كبيرة بين جميع القدرات وسمات الشخصية، فليس من الضروري أن يكون الفرد لديه درجات مرتفعة من الذكاء وكذلك في القدرات الخاصة والسمات الشخصية، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في مقدار ما لدى كل منهم، وكذلك في الفرد الواحد.

3- عند قياس الذكاء والقدرات الخاصة والسمات الشخصية لدى مجموعة من الأفراد، فإن نتائج القياس تأخذ صورة المنحى الاعتدالي فالغالبية تقع في المتوسط، بينما يمثل الضعاف والممتازين في طرفي المنحى الاعتدالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمد عبد العزيز، المرجع السابق، ص19

<sup>2</sup> - وائل سليم، حجازي الهياحنة، المرجع السابق، ص78

<sup>3</sup> - كماش يوسف لازم، المرجع السابق، ص207.

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

### المطلب الثالث: الفروق بين الجنسين وأثارها الفروق الفردية

إن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية، والتكوين النفسي والدور البيولوجي والاجتماعي الذي تؤديه، والمؤثرات الاجتماعية التي تعمل في ظلها، يؤدي بالتالي إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس أوجه الاختلاف الذاتية بينهما، وبذلك تتواجد في ساحة إدارة الموارد البشرية اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمرأة كعنصر متميز في قوة العمل.<sup>1</sup>

يمكن عرض الفروق التي توجد بين الذكور والاناث في القدرات أو الميول أو الاتجاهات وغيرها من مكونات الشخصية والمهنية<sup>2</sup> وتؤثر بالتالي على طاقات ميول كل جنس

و إمكانية التكيف مع عمل معين بالنسبة للفروق بين الجنسين في القدرة اللفظية فإن هذه الفروق تبدأ منذ الطفولة المبكرة حيث تظهر الفروق بشكل عام على الأولاد في معظم النواحي في أداء اللفظي وتستمر البنات بشكل عام في التفوق في المهارات اللغوية و في طلاقة التعبير .

تمثل الفروق بين الجنسين مؤثرا هاما في مجالات الاختيار والتعيين والإشراف من خلال الدراسات المقارنة حسب Group Consulting Helgensen يبين الرجال و النساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه فيها مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل ومن أهم تلك السمات و الخصائص ما يلي :

- تعمل المرأة بثبات كالرجل و لكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.

-تجمع المرأة بين الأسرة و العمل فهي تهتم بأسرتها و تكون مرنة معها إضافة إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.

- تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف أو الفاكس.

<sup>1</sup> - بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 4، 2019، ص72.

<sup>2</sup> - طلعت منصور، وآخرون، المرجع السابق، ص520

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

- نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل .

- تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتا في ذلك حين يشعر بعض الرجال بالضجر من ذلك .

- تتبع المرأة طرقا فنية في القيادة.<sup>1</sup>

إن فروق الجنس هو ما قد يعود إلى وجود أبعاد عديدة تتسبب في هذه الفروق، من ذلك نجد المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة والوظائف التي يشغلها كل جنس، وقد يعود ذلك إلى أن فئة الاناث هي من تتقاضى أجور أقل من فئة الذكور في مختلف المؤسسات وسبب هذا لكونهن يشغلن وظائف أقل من مؤهلاتهن العلمية مقارنة بغالبية الموظفين من الرجال، وهو ما يخلق هذه الفجوة بينهم فيما يتعلق بمتغير الأجور، وتطوي وجهة النظر حول هذه الفروق المسجلة لصالح الاناث في الرضا عن الأجور تعود بالدرجة الأولى إلى انخفاض توقعاتهن الوظيفية مقارنة بجنس الذكور.

تكمن الفروق بين الجنسين كون الذكور يسعون إلى تلبية عوامل الترقية والأجور إذ يسعى ذكور إلى تكثيف الجهود من أجل تولي مهام يتوافق بقدراته ومهاراته وفي مقابل تهتم الاناث ببناء علاقة جيدة مع زملاء العمل الفعلي وعدم التقيد بالساعات العمل.<sup>2</sup>

بالإضافة كون الذكور يتولون مناصب العليا في الإدارات والمؤسسات وهذا راجع إلى أن النساء ليس لديهن ما يلوم من المعرفة أو الخبرة أو القدرة على الحكم وأن المرأة تتقاعد قبل بلوغ مناصب الإدارة العليا بسبب قصر سنوات خبرتها، كما تكمن الفروق بين الجنسين في ارتفاع درجة الفصل في المهن، فالإناث في الغالب تشتغل فيمهن ذات طابع الإنساني كالتعليم والرعاية الصحية والعمل الاجتماعي.

<sup>1</sup> - بزايد نجاة، المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> - تأثير الفروق بين الجنس والعمر على الرضا الوظيفي الوكالات البنكية بولاية معسكر أمودجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد1، 2023، ص430

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

---

بينما الذكور فهم يلجؤون إلى العمل في الأسواق المالية والتجارة والمؤسسات الاقتصادية لذلك نجد أن هناك فروق في المقومات الفكرية والمهنية وكذلك في كفاءة وتخطيط المسار المهني والحياتي وهذا ما يظهر الفروق بين الجنسين في مختلف المجالات خاصة في الاطار المهني.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - صندوق النقد الدولي، التمويل وتنمية، مارس 2019، ص28

خلاصة الفصل الأول

## الفصل الأول: الفروقات الفردية

---

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الفروق الفردية لها العديد من التأثيرات على أداء العاملين سواء من جنس واحد أو جنسين، وهذا ناتج عن فروق في القدرات العلمية والمهنية بين العمال، كذلك من ناحية الكفاءة والابداع التي تميز كل فرد داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

تمهيد:

تعتبر بناء فريق العمل إحدى تقنيات التطوير التنظيمي لتمكين الأفراد من التعاون، وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة، وتوفير البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق وزيادة مهاراتهم في إيجاد فريق العمل كفاء وناجح، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض فعملية بناء فريق عمل تمر بعدة خطوات من أجل تشكيل فريق عمل فعال في منظومة أو المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية وذلك بشكل دائم أو مؤقت، وبذلك حسب حاجة وأهداف المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل من خلال التطرق إلى بناء فريق العمل بدراسة مفهوم بناء فريق العمل في المبحث الأول، ودراسة أسس بناء فريق العمل في المبحث الثاني.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

### المبحث الأول: مفهوم بناء فريق العمل

يعتبر فريق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية في المؤسسة وذلك من أجل مساندة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية .

### المطلب الأول: تعريف بناء فريق العمل

تعد بناء فريق العمل من الموضوعات الرئيسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وفي الممارسات الإدارية أيضاً، وهناك تعاريف متعددة لبناء فريق العمل نذكر منها ما يلي:

-على أنها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.<sup>1</sup>

تعريف جون "كاتزنباخو دوجلاس سميث" بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، و يلتزمون بالوصول الى غاية مشتركة، وبتحقيق أهداف الأداء وبعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل.<sup>2</sup>

لقد ركز هذا التعريف على مهارات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحمل مسؤولية أداءهم.

قامت سوزان كوهين وديان بيلي بتعريف بناء فرق العمل بأنها: "تمثل وحدات عمل مستمرة مسؤولة عن انتاج سلع وتقديم خدمات".<sup>3</sup>

أما هذا التعريف فتم ربط بناء فرق العمل بتحمل مسؤولية الإنتاج والخدمات .

تعرف بريبل بأنها جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.<sup>4</sup>

1 - عبد الفتاح رضوان محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص28.

2 - بلغامي نجاة، وسيلة أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد1، 2019، ص13.

3 - ستيفن خان، فنسن أوكنال، ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص34.

4 - أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص93

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

نرى أن هذا التعريف كان ملما بمفهوم بناء الفريق العمل والغاية منها استفادة من الموظفين ذو كفاءة في انجاز مهام معين.

تعريف أحمد سيد مصطفى: هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.<sup>1</sup>

عرف نصير وعبابنة بناء فريق العمل بأنه "إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء، ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية بينهم، ولديه ميل للمشاركة والتعاون وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

وتعرف كذلك بأنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعداء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".<sup>3</sup>

كما يعرف على أنها: "الفريق مجموعة صغيرة من الأفراد لديها مهارات مقدمة لبعضها البعض، يعملون معا لتحقيق أغراض محددة، وقد يجعلون أنفسهم قابلين للمحاسبة بشكل جماعي.<sup>4</sup>

كما يعرف على أنه مجموعة من الأفراد ذوي مهارات متعددة ومهام مترابطة، يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم.<sup>5</sup>

---

1 - أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، ص 94  
2 - بنت إبراهيم أحمد عبده أم الخير، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة ماستر في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، 1431هـ، ص 24.  
3 - عبد الفتاح رضوان محمود، المرجع السابق، ص 28.  
4 - الصرن رعد، الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص 328.  
5 - عبد الفتاح رضوان محمود، المرجع السابق، ص 28.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

وتعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن بناء فريق العمل هو الجهد المبذول في دراسة كيفية العمل أعضاء الفريق مع بعضهم بعض ، من خلال اختيار موظفين لديهم مؤهلات تتوافق مع متطلبات الأداء مهام وتحقيق الهدف المخطط له ، وتوفير المناخ المناسب لتوجيه طاقاتهم تجاه حل المشكلات باستغلال الأمثل للموارد المؤسسة.

### المطلب الثاني: مقومات ومراحل بناء فريق العمل

#### أولا-مقومات بناء فريق العمل:

- إن الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتألف من أفراد يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى مالا حد له من الأفراد.
- على أفراد الفريق أن يدركوا وحدتهم الجماعية .<sup>2</sup>
- تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد.
- وضع أهداف الفريق للقائد ولجميع أعضاء الفريق<sup>3</sup>
- أن يكون عمل المجموعة ضمن بيئة معينة، حيث يكون لهذه البيئة تأثير متبادل.<sup>4</sup>

1 - أشرفة نزار ، الخليل عبد الحميد، إدارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، السورية، 2021، ص35.

2 - بنت إبراهيم أحمد عبده أم الخير، المرجع السابق، ص14.

3 - أبو النصر مدحت محمد، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2006، ص77.

4 - بنت إبراهيم أحمد عبده ، المرجع السابق، ص15.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.

- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي<sup>1</sup>

### ثانياً-مراحل بناء فريق العمل:

إن عملية وتكوين فريق العمل يحتاج إلى المرور بعدد من المراحل التكوينية، والتي تتم بوعي ودراسة ، وتتكون هذه المراحل من خمس الخطوات التالية:

### مرحلة الأولى-التشكيل الفريق:

- في بداية يتم تحديد أهداف بناء الفريق، وكذلك حجم المهام الموكلة إلى الفريق، ثم بناء على ذلك تتم الخطوات التالية.

- بناء على الأهداف وحجم المهام، ويتم تحديد عدد ومواصفات التي تم وضعها مسبقاً.

- دور أعضاء الفريق: يحتاجون التوجيه والإرشاد.

- دور قائد الفريق : التوجيه، وشرح ما يجب عمله.<sup>2</sup>

كما تعتبر هذه المرحلة مرحلة تجميع أعضاء الفريق، وتدارس واكتشاف المهام الجديدة، والارتباط بين الأعضاء حول الأهداف، كذلك الاعتماد على القائد في التوجيه والتكليف.<sup>3</sup>

### مرحلة الثانية: العصف

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، ص77.

<sup>2</sup> - ربيع حسين، كيف تدير مديرك، دار الحلم للنشر والتوزيع ، ، 2017، ص190

<sup>3</sup> - شعيب محمد عبد المنعم، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، 2014، ص201.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

تتماز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق، ويظهر فيها عدااء بين أعضاء الفريق وقائده كأسلوب لمعارضة بناء الفريق ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء مما يدعو إلى تدخل القائد لإيجاد سبل لإزالة الصراعات والوقاية منها، وضرورة إيجاد التعاون المتبادل.<sup>1</sup>

### مرحلة الثالثة: مرحلة التطبيع

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها بأبي الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.<sup>2</sup>

-يرمز لها بالدافعية والإنتاج.

-بداية ممارسة مهام الفريق على الأدوار.

-الاتفاق بين أعضاء الفريق على الأدوار.

-تحديد القواعد والسلوك المقبول.

-الارتباط يحقق الاستقرار والتعاون.

-الاعتماد على القائد في تحقيق التوازن بين مهام الفريق وتكليفات القيادة.

-السلوكيات تحسن العلاقات الوظيفية بناء على الأداء السليم للعمل الصحيح (سلوكيات وظيفية).<sup>3</sup>

### مرحلة الرابعة: الأداء المشارك

1 - بلغنامي نجاة ، المرجع السابق، ص15.

2 - محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2013، ص46.

3 - شعيب محمد عبد المنعم، المرجع السابق، ص202.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

وهي مرحلة بدء العمل وتحقيق الإنجاز، والمتابعة والتقييم على أساس المعايير، وحل المشكلات على أساس ما تم في تبادل الآراء، وتحقيق التعاون والواصل وبذل المهارات على أساس ما تم حول تحقيق الأهداف في المرحلة الأساس.<sup>1</sup>

في هذه المرحلة، يتم وضع أهداف واضحة للفريق، وتحديد خطط واضحة، وتحديد مؤشرات الأداء.

- يتم توزيع الأدوار والمهام بشكل واضح دون تداخل أو تعارض.

- يتم لبدأ في تنفيذ الخطط، مع المتابعة والتقييم، ثم تقويم الأداء إذ لزم الأمر.

- دور أعضاء الفريق: يظهرون التعاون والتكامل، ويستعطون حل المشكلات.

- دور قائد الفريق: يقدم الاستشارات، التوجيه، الدعم في حل المشكلات.<sup>2</sup>

### 5- مرحلة الخامسة: الانتهاء والتفكيك:

يتم في هذه المرحلة حل الفريق وانتهاء مهامه نتيجة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وينتهي التعاون بين الأعضاء بعد تحقيق الهدف أو البدء في تحقيق هدف آخر جديد.<sup>3</sup>

- هذه المرحلة، تتم في بعض فرق العمل ذات المهام الخاصة المؤقتة.

- مثل فرق المهام المؤقتة، مثل فرق إدارة الطوارئ، فرق إدارة الأزمات فرق إدارة الكوارث ، وغيرها من الحالات المؤقتة.

- تتم هذه المرحلة أيضا، مع فرق المهام الخاصة.

- ثم تكون هناك حاجة إلى انهاء وتفكيك هذا الفريق.<sup>4</sup>

يحدد توماس كويك مراحل بناء فريق العمل في

1 - القراري عبد اللطيف حمزة، الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم والدول، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا، 2016، ص123

2 - ربيع حسين ، المرجع السابق، ص191.

3 - بلغنامي نجاة ، المرجع السابق، ص15

4 - ربيع حسين ، المرجع السابق، ص192.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

1-مرحلة البحث

2-مرحلة التحديد

3-مرحلة التعريف

4-مرحلة المعالجة

5-مرحلة الانصهار، إعادة التشكيل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص فريق العمل

تتضمن الفرق العمل عديد من خصائص نذكر منها ما يلي:

1-جماعة صغيرة الحجم

2-جماعة رسمية وفي بعض الأحيان تتكون فرق عمل غير رسمية

3-جماعة عمل وليس جماعة نمو للأعضاء

4-جماعة مؤقتة وليست دائمة.<sup>2</sup>

5-العمل معا لتحقيق الهدف العام ونقصد بذلك عدم وجود منافسة فردية بين أعضاء الفريق نحو تحقيق

الهدف العام بل عملهم متكامل يعتمد على التنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.

6-يشكل داخل الهيكل التنظيمي، باحترام بساطة التنظيم هيكل التنظيم المحدد للأوار.<sup>3</sup>

7-توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

8-اتصال واعي بين كل أعضاء يشجع على منافسة الصريحة والتعبير عن الأفكار والآراء.

1 - أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، ص75.

2 - أبو النصر مدحت محمد، المرجع السابق، ص94.

3 - بلغنامي نجاة ، المرجع السابق، ص14

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

9- معرفة جوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص لتهديدات البيئة الخارجية.

10- ممارسة الرقابة الذاتية.<sup>1</sup>

11- جوهر تشكيل الفريق المهمة: لا يوجد فريق من دون مهمة وهنا غلب التفرقة بين: عمل الفريق تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدود ومشترك ( وعمل الجماعة ) عمل متزامن لمجموعة من الأفراد كل منهم يقوم بعمله.<sup>2</sup>

11- أن يتفهم الأعضاء جميعا بما لديهم من مهارات وخبرات متنوعة، بل ومناسبة أيضا.

12- أن يتصف الأعضاء بالتسامح عن الأخطاء سواء أكانت أم أخطاء الآخرين.

13- أن يكون الأعضاء منفتحين على الأفكار الجديدة ووجهات نظرا الآخرين، وأن يفتحووا على المجازفة.

14- أن تتخذ القرارات على أساس جوهر ما يقتضيه العمل وليس طبقا لأسلوب أو وضعية من اقتراح الفكرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن سباغ صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017، ص18

<sup>2</sup> - بلغنامي نجاة، المرجع السابق، ص14.

<sup>3</sup> - شحادة وليد، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان للنشر، الرياض، 2011، ص33.

### المبحث الثاني: أسس بناء فريق العمل

إن بناء فريق العمل يتكون بتفاعل شخصين أو أكثر بغية الوصول إلى أهداف مشتركة تكون ذو قيمة ملموسة، فالغاية من بناء فرق العمل هو مواجهة التحديات والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال دراسة مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل وأهداف بناء فرق العمل، وكذلك دراسة أنواع ونماذج فرق العمل

### المطلب الأول: مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل

إن المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحية للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

1. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
2. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
3. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
4. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين.
5. عدم وضوح المهام والعلاقات.
6. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
7. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
8. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

9. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

11. زيادة شكاوى المستخدمين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف بناء فرق العمل

يؤدي فريق العمل دوراً مهماً في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد وتحقيق الاندماج والتعاون بينهم، فهو عبارة عن نسيج يستهدف سرعة الاستجابة من خلال بيئة عالية التحفيز، ومناخ عمل مناسب يشجع على التنوع والابداع وتقديم الاقتراح.

- توفير الفرص للاستفادة من المهارات والخبرات، فالعمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية.

- تساهم في التنسيق بين مختلف المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية.<sup>2</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء

- تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم.

- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة

- الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حيشو عدنان رشيد محاضرات بناء قيادة الفريق المبدع، مقدمة لطلاب الماجستير التأهيل، تخصص بناء قيادة الفريق المبدع، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2020، ص5

<sup>2</sup> - زدام يوسف، زينة أسماء، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 3، العدد 2، جويلية 2018، ص 46.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

- أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك تسعى للعمل على تحقيقه مع اختلاف هذا الهدف من جماعة إلى أخرى.

- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع ونماذج فرق العمل

تختلف فرق العمل من مؤسسة إلى أخرى، فكل مؤسسة لديها نوع ونموذج معين من فرق العمل.

#### أولاً-أنواع الفرق العمل

يمكن أن تأخذ الفرق الكثير من الأشكال المختلفة، وتخدم الكثير من الوظائف المختلفة، وقد اختلف الباحثين في تصنيف هذه الأشكال في التنظيمات الحديثة ويمكن ذكرها كالتالي:

#### -فرق المفاوضات أو العمل:

يتكون من الأعضاء الذين يمتلكون الخبرة ويتميزون بإنجاز المهام الخاصة ولديهم القدرة على أداء الأعمال المعقدة جداً والصعبة، انجاز الأعضاء الفريق يعتمد على قدرتهم وقابليتهم للعمل بتركيز وبدون تشتت، وهذه الفرق بحاجة إلى التدريب المستمر حتى تبقى متابعة للتطور التكنولوجي والذي يؤثر بشكل كبير على كيفية

<sup>1</sup> - بن سباغ صليحة، المرجع السابق، ص11.

<sup>2</sup> - أشرفة نزار ، الخليل عبد الحميد، المرجع السابق ص35.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

إنجاز مهام هذه الفرق، هذا النوع من الفرق لديهم مهارات الخاصة والتي تتطور من خلال التعليم الشامل والخبرة، لأن إنجاز الفريق يتطلب من الأعضاء أن يكونوا متصلين معا ومتعاونين ومدربين بشكل جيد.<sup>1</sup>

### -فرق إنتاج أو خدمة:

يكون عمل هذه الفرق روتينياً، حيث قد يشمل الحفاظ على التدفق المستمر للإنتاج والخدمات والعاملين في هذه الفرق يعملون معا لأوقات كاملة وطويلة، وقد تصل في بعض الأحيان إلى العديد من السنوات.

حيث يقوم العاملون في مثل هذه الفرق بتنظيم أعمالهم وتأديتها بأنفسهم، ويمكن القول إدارة ذاتية، حيث أهمما يميز هذه الفرق أنها فرق مشمولة بنشاط محدد في التصنيع، أو الخدمة.<sup>2</sup>

### -فريق العمل الدائمة:

وتتكون هذه الفرق عادة لإنجاز أعمال دائمة في منظمات مستقرة مثل فريق الموارد البشرية، وفريق الشؤون الإدارية وفريق المختص بالعمليات، فهذه الفرق تتصف بالديمومة في الشركات والمنظمات حتى في حالة انتهاء أو تصفية بعض نشاطات المنظمة.<sup>3</sup>

### -فريق الوظائف:

وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد ينتمون لتنظيم معين، ويكونون تحت إشراف رئيس مباشر واحد، ويتميز أعضاء هذا الفريق بأنهم قد يعملون أو لا يعملون معا لتحقيق أهداف الفريق.<sup>4</sup>

### -فرق العمل المؤقتة:

حينما تظهر مشكلات وذات علاقة بعدة وحدات تنظيمية وليس بوحدين فقط تصبح قدرة الاتصال المباشر على اتخاذ القرار لحل المشكلة محدودة، ومثل هذه المواقف والحالات يمكن أن تتكرر في الأنشطة

1 - منير زيد عبوي ، ذيب العطاري يوسف، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2017، ص178

2 - بنت إبراهيم أحمد عبده ، المرجع السابق، ص17.

3 - حمدي بن حموة الصريصري الجهني ، الأساسيات والمهارات والمبادئ الجوهرية للإدارة الناجحة، مؤسسة دار التأليف للنشر والتوزيع، 2023، ص36

4 - بنت إبراهيم أحمد عبده ، المرجع السابق، ص18

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

والأعمال المترابطة وذات الطبيعة غير المستقرة، وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بإنشاء مجموعة عمل أو فرق عمل مؤقتة يشارك فيها ممثلون عن جميع الوحدات المتأثرة بالمشكلة أو الحالة.<sup>1</sup>

### - فرق العمل الافتراضية:

هذه الفرق لا تتطلب الحضور الجسدي للأعضاء، ويمكن العمل عن بعد، سواء في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة، ويظهر في هذا النوع بعض المشاكل بالقيادة أو صعوبة تحقيق تماسك الفريق وانسجامه.<sup>2</sup>

### - الفريق متعدد الوظائف:

عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى.

### - الفريق النمر:

يشبه هذا النوع من الفرق الفريق متعدد الوظائف في كون لهم وظائفهم المختلفة في المنظمة، ولكن أهم ما يميز هذه الفرق هو أن أوقاتهم كلها مكرسة لتحقيق أهداف الفريق.<sup>3</sup>

## ثانيا- نماذج الفرق العمل

توجد عديد من نماذج الفرق العمل من بينها:

### ➤ نموذج التنظيم الشبكي:

أن التنظيم الشبكي هو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض الشركات في الدول الأجنبية، وهو يقدر على مفهوم معقد تصعب إدارته من تحمل مخاطر عالية، ويتلخص العمل بموجب هذا التنظيم بقيام المؤسسة أو المنظمة بإحالة وظائف الرئيسية من أنشطتها على شركات أخرى مستقلة عنها لتقوم بها نيابة عنها، هذه الفكرة تعتمد أسلوب التنسيق حيث تقوم الشركة الأولى بدور المنسق بين تلك الشركات،

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر النشر والتوزيع، ص200.

<sup>2</sup> - قلعه جي محمد نبال، لا تمنى أبداً التغيير، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر، 2021، ص336.

<sup>3</sup> - بنت إبراهيم أحمد عبده، المرجع السابق، ص18

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

وبالتالي يمكن للرئيس أن يدير الجامعة فقط بمكتب وحاسوب وتلفون وسكرتيرة وذلك من أجل تخفيض التكاليف الثابتة وتوزيع مخاطر الاستثمارات<sup>1</sup>.

### ➤ النموذج المتكامل:

اجتهد علماء الإدارة في تصوير " نموذج متكامل لبناء وتطوير فريق العمل " وتمكنوا من وضع النموذج الذي يشمل خمسة عناصر لها محددات إدارية رئيسية وفرعية هي "

-أسباب تكوين فريق العمل.

-أنواع فريق العمل.

-مراحل تطوير العمل.

-خصائص فريق العمل

-نتائج النهائية المحتملة لفريق العمل.

ويوضح هذا النموذج العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر ومكوناتها، كما يوضح هذا النموذج أيضا الأثر المرتد من النتائج السلوكية المختلفة ومن كل العناصر الواردة ويلاحظ من النموذج أن كل عنصر يمكن أن يؤثر في باقي العناصر، وهذا أمر طبيعي مرجعه العلاقات السلوكية بين أفراد الفريق وسلوكيات المهام المطلوب تنفيذها.<sup>2</sup>

### ➤ نموذج تنظيم الفريق:

أن تنظيم الفريق واختلاف بينهما يتمثل في طبيعة المخرجات حيث تكون مخرجات التنظيم العضوية مادية، أما المخرجات التنظيم الفريق تكون غير مادية مثل حل مشاكل العمل في البيئة الداخلية والخارجية أو تطوير إنتاج سلعة معينة لمواجهة المنافسين أو التنسيب بصرف مكافئات أو توجيه عقوبات للعاملين ومن مزايا معرفة ما تقوم به الوحدات الإدارية الأخرى وحل المشكلات الملحة والتخفيف من الإجراءات الإدارية ، ومن

<sup>1</sup> - الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص15

<sup>2</sup> - شعيب محمد عبد المنعم، المرجع السابق، ص201.

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

عيوبه احتمال قيام صراعات بين الأعضاء على النفوذ وسيطرة صاحب الصوت الأعلى على الإنجاز وهدر الجهد والوقت.<sup>1</sup>

### ➤ نموذج كامبيون:

يقترح نموذج كامبيون والذي يطبق مبادئ العمل الاحترافي تبني فرق العمل التي تتكون من عدد من الأفراد الذين يمتلكون كفاءات متنوعة ومتكاملة هم أكثر إنتاجية وفعالية ويتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي لفرق العمل متجانس المهارات أو الكفاءات وينطبق ذلك بدرجة أكبر على العمل واسع النطاق المتنوع والمعقد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الشوارة فيصل محمود، المرجع السابق، ص 145.

<sup>2</sup> - بن صلاح أبو الجدائل حاتم ، الممارس المحترف.. كيف تصبح ممارسا محتفيا وفعالا لمهنة إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2014، ص 143

## الفصل الثاني: بناء فريق العمل

---

### خلاصة الفصل:

تعتبر بناء فريق العمل من المواضيع الإدارية التي تحظى باهتمام من قبل المؤسسة ، وهذا راجع إلى دور فعال في تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال مواجهة الأزمات وحل المشكلات وذلك واستغلال أمثل للموارد المادية للمؤسسة ، فبناء فرق العمل في المؤسسة يساهم إلى دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الأداء للتخلص من العوائق التي تتخلل الأنشطة والأعمال المؤسسة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع

استخلاص النتائج

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

---

تمهيد:

تعد المؤسسة النواة الأساسية لبناء الصرح الاقتصادي لأي بلد، مما جعلها تحتل مكانة هامة لدى صانعي القرارات والسياسات التنموية للبلد، ونظرا كون أن المؤسسة تسعى لضمان بقائها واستمراريتها توجب عليها بناء فرق العمل مراعية في ذلك الفروق الفردية للعمال ، وهذا ما سنحاول معرفته في هذا الفصل الميداني

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

المبحث الأول: مفهوم شركة بالنور للصناعة والخدمات

المطلب الأول: التعريف بشركة بالنور للصناعة والخدمات :

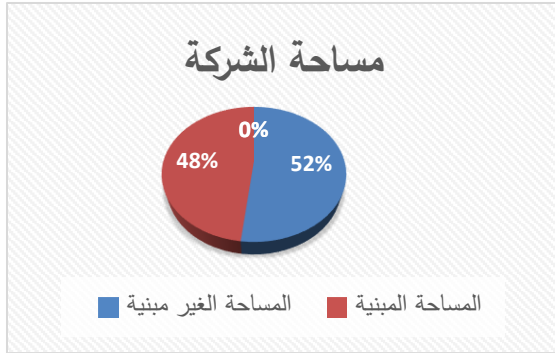
شركة بالنور للصناعة والخدمات هي شركة خاصة متخصصة في إنتاج الأقمشة الغير منسوجة وصناعة المستلزمات الطبية، تقع بمنطقة النشاطات لبلدية كوينين ولاية الوادي ، شكلها القانوني شركة ذات مسؤولية محدودة(SARL) ويقدر رأسمالها : 340.000.000,00 دج بمساهمة أربعة شركاء ، مسيرها السيد : بالنور إسماعيل و السيد : بالنور عبد النور.

تاريخ الشركة :

- تأسست الشركة أول مرة بتاريخ 2018/03/25 كنشاط ثانوي للشركة الأم شركة الرواد للصناعة والخدمات حاليا ، تقع في منطقة النشاطات كوينين الطريق الوطني رقم 48 وانفصلت عن الشركة الأم سنة 2021, لتصبح شركة مستقلة تحت اسم شركة بالنور للصناعة والخدمات ذ.م.م.

الهياكل والتركيبات :

• الأرضية والمساحة :



❖ المساحة الإجمالية: 10000 م<sup>2</sup>

❖ المساحة المبنية: 4811 م<sup>2</sup>

❖ مساحة الإدارة: 500 م<sup>2</sup>

• التركيب الصناعي :

❖ خط إنتاج القماش الغير منسوج 2400 ملم بطاقة إنتاجية تقدر ب: 5000 طن سنويا.

❖ ثلاث خطوط إنتاج الأكياس بأحجام مختلفة ويتكون من ثلاثة (03) آلات بطاقة إنتاجية

تقدر ب: 12.000.000 وحدة سنويا.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

❖ ثلاث خطوط إنتاج الأقمعة الطبية للكبار و الأطفال ذات الاستعمال الواحد ويتكون من ثلاثة آلات بطاقة إنتاجية تقدر بـ :52.000.000 وحدة سنويا.

### • المخازن :

لدى الشركة مخزنين ، الأول لتخزين المواد الأولية والثاني لتخزين المنتجات تامة الصنع.

### • ملحقات وهياكل أخرى :

❖ مبنى إداري من طابقين.

❖ مبنى الحجابة

❖ ثلاث (03) ورشات خاصة بوحدة الإنتاج.

❖ مبنى يتكون من طابقين الأرضي للمطعم وطابقين إقامة داخلية للعمال.

المطلب الثاني: منتجات الشركة والمواد المستعملة :

### - المواد المستعملة :

تستعمل الشركة مجموعة من المواد ، مواد أولية ومواد تعليب وتغليف

### ❖ المواد الأولية :

POLYPROPYLENE

○ بوليبروبيلين

○ بولي إيثيلين

POLYETHYLENE

OLORÉ POUR LES

○ ملون للبلاستيك

PLASTIQUES

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

MELANGES-MAÎTRES ○ مثبتات الأشعة فوق البنفسجية

STABILISATEURS UV

### ❖ مواد التعليب والتغليف

○ العلب الكرتونية

○ الأكياس البلاستيكية

○ الشريط اللاصق

- منتجات الشركة :

ROULEAU TNT (10-150) GSM ○ لفافة القماش الغير منسوج

BOBINE TNT (10-150) GSM ○ بكره القماش الغير منسوج

COMBINAISON JETABLE ○ بدلة ذات الاستعمال الواحد

BLOUSE ○ ثوب طبي يغلق من الأمام يمكن التخلص منه

SUR BLOUSE ○ ثوب طبي يغلق من الخلف يمكن التخلص منه

BAVETTES ○ أقنعة واقية

TENUE DE BLOC TNT ○ زيّ حاجز من القماش الغير منسوج

DRAP DE CONSULTATION ○ فراش طبي

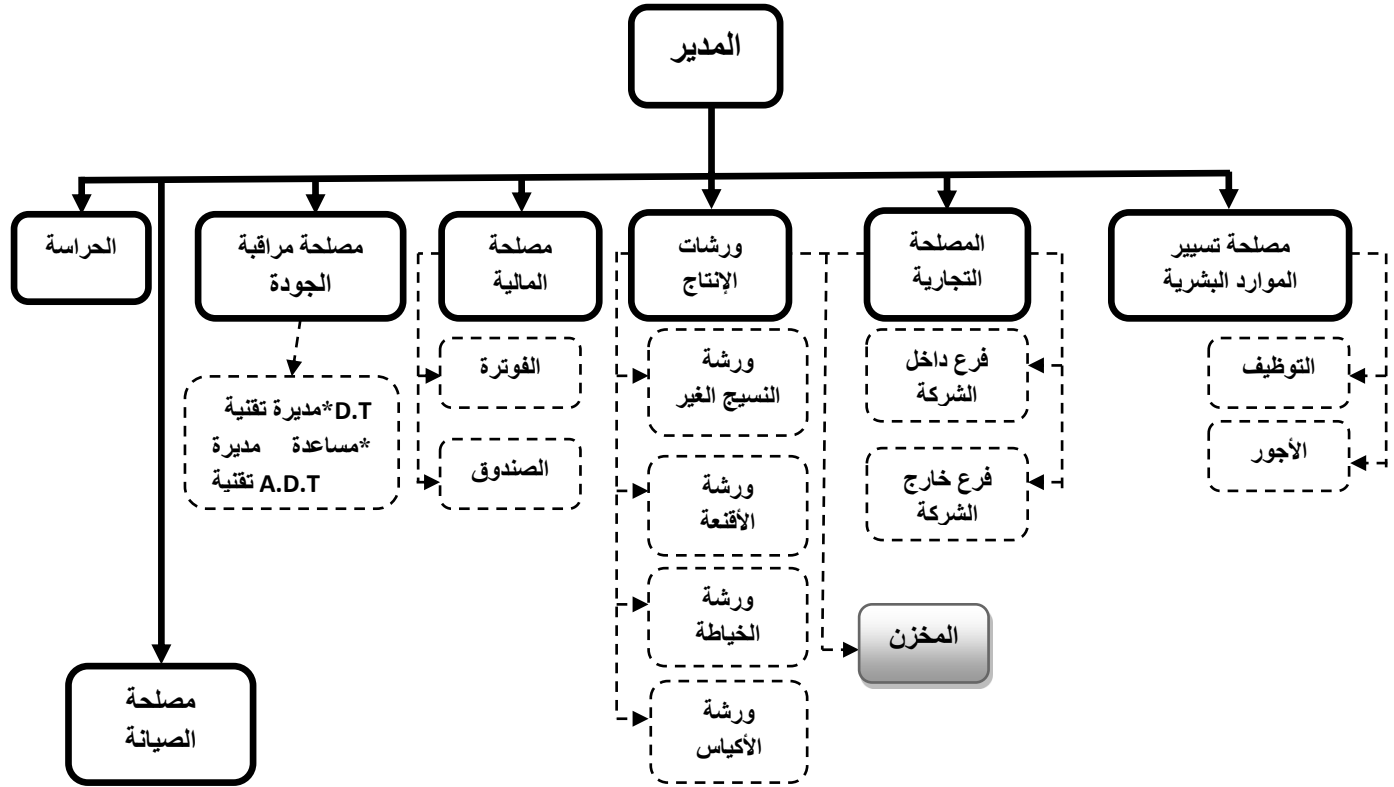
MASQUE FFP2/KN95 FFP2/KN95 ○ قناع

SAC ○ أكياس من القماش الغير منسوج بأحجام وألوان مختلفة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوظائف في للشركة وتوزيع منتجات الشركة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

### 1- الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة :



### 2- توزيع منتجات الشركة

❖ داخل الوطن : الوادي - الجزائر - قسنطينة - البليدة - بومرداس - بجاية - مستغانم - تيزي

وزو - باتنة - الجلفة - الشلف - المغير - ميله - المسيلة - البويرة - سطيف - عين

تموشنت - ام البواقي.

❖ خارج الوطن : دولة تونس.

### المبحث الثاني: التحليل الاحصائي

#### المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

#### 1 المنهج المتبع في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل.

#### -مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على جميع المؤسسات الاستشفائية بولاية الوادي، وقد وزعت (30) استمارة واسترجعت كلها أي أن نسبة الاستجابة (100%).

#### 3-حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: (30) موظف بشركة النور الوادي.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة سنة 2024.

المجال المكاني: شركة النور الوادي.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

### – أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، الشهادة العلمية، سنوات الخبرة

**القسم الثاني:** علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل وتكون من:

**المحور الأول:** مستوى الفروقات الفردية في الشركة، وتكون من (04) ابعاد محددة كما يلي:

البعد الأول: عامل الخبرة، وتكون من 07 فقرات .

البعد الثاني: التكوين، وتكون من 06 فقرات .

البعد الثالث: الاختلافات الثقافية، وتكون من 05 فقرات .

البعد الرابع: البنية الجسدية، وتكون من 04 فقرات .

**المحور الثاني:** أداء فريق العمل، ويتكون من 8 فقرات.

### – طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل لدي شركة النور، واعطاء درجات متدرجة من 01 الى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول الرقم ( 1-2 ) : درجات اختبار ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابات
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر: من ليكرت

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

رقم الاتجاه	الاتجاه العام	الوسط المرجح	درجة الرضا
الاتجاه الأول	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	محايد	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	موافق	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	موافق بشدة	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من ليكرت

- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

1- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق اختبار جودة حياة العمل المصمم ، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

- مدى قياس البعد للمتغير

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

- طلب البديل في حالة عدم الموافقة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان علاقة الفروقات الفردية بأداء فريق العمل - دراسة ميدانية على عينة من شركة النور الوادي.

### 2- الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي ) :

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين البنود والدرجة الكلية لكل بعد، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم (2-3): معامل الارتباط بين بعد عامل الخبرة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.643	01
غير دال	0.097	02
دال عند 0.01	0.606	03
	0.510	04
	0.773	05
	0.655	06
	0.799	07

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01) ما عدا الفقرة (2)، أي عدد الفقرات الدالة هي (07/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها عامل الخبرة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها عامل الخبرة.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

جدول رقم (2-4) : معامل الارتباط بين التكوين وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.394	01
	0.668	02
	0.663	03
	0.776	04
	0.660	05
	0.688	06

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعده التكوين وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده التكوين.

جدول رقم (2-5) : معامل الارتباط بين بعد الأختلافات الثقافية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.394	01
	0.668	02
	0.663	03
	0.776	04
	0.660	05

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لبعده الأختلافات الثقافية.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

جدول رقم (2-5) : معامل الارتباط بين بعد البنية الجسدية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.394	01
	0.668	02
	0.663	03
	0.776	04

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد

الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها البنية الجسدية.

جدول رقم (2-3): معامل الارتباط بين الفروقات الفردية واداء فريق العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.643	01
	0.697	02
	0.606	03
	0.510	04
	0.773	05
	0.655	06
	0.799	07

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01) أي عدد الفقرات الدالة هي (07/07) من المجموع الكلي الممثلة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها عامل الفروقات الفردية واداء فريق العمل.

جدول رقم (7-2) : معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.792	محور الفروقات الفردية
	0.873	محور اداء فريق العمل

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان دالة عند مستوى (0.01) ، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان الفروقات الفردية على اداء فريق العمل لدى عمال شركة النور، وهذا دليل على وجود الاتساق الفروقات الفردية على اداء فريق العمل لشركة النور الوادي.

ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم(8-2):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.912	محور الفروقات الفردية
0.883	محور اداء فريق العمل
0.852	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.852) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS 21 ) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

التكرارات : التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.

النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.

الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.

معامل الارتباط بيرسون: و مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.

الفاكرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس

إختبار الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

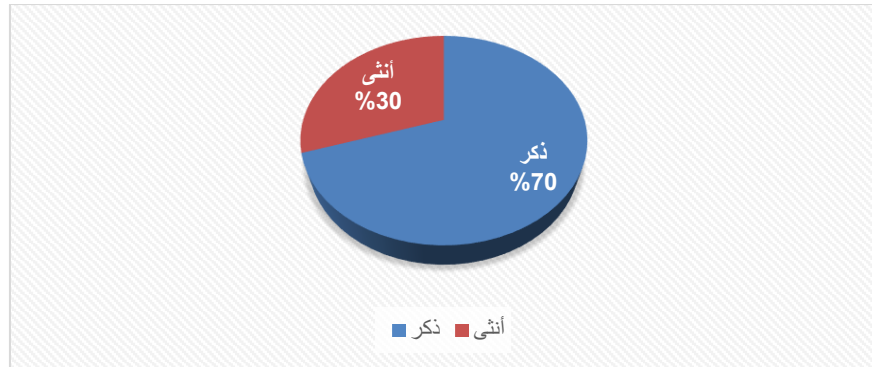
### 1- حسب الجنس :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	21	ذكر
30%	09	أنثى
100,0%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد الذكور المبحوثين يبلغ 21 أي بنسبة 70%، في حين بلغ عدد الإناث ب9، بنسبة 30%، وهذا يؤكد أن الشركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي يغلب عليها العنصر الذكوري.

الشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

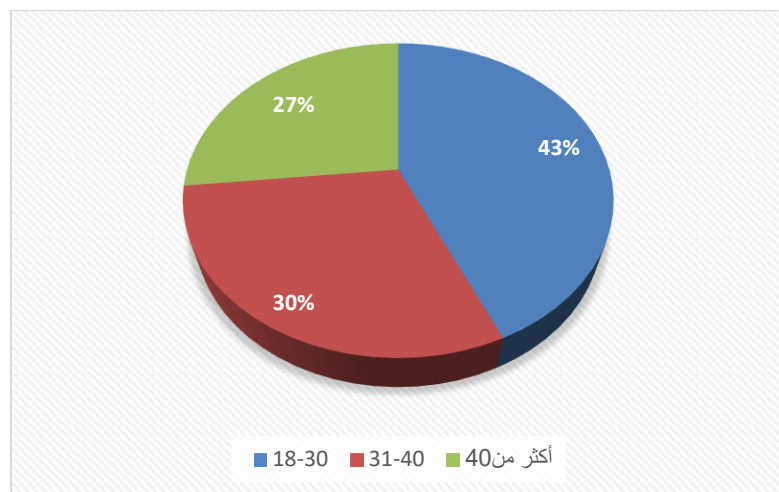
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
43.33%	13	18-30 سنة
30%	09	31-40 سنة
26.67%	08	أكثر من 40 سنة
100,0%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الفئة العمرية من 18-30 هي الفئة أكبر مقارنة بالفئات الأخرى وقدرت بـ: 43.33% ، تم تليها الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 30%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة: 26.67%.

فمن خلال هذه النسب المئوية يمكن القول أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 18-30 سنة مما يؤكد أن لديهم اطلاع والخبرة وتكوينهم في مجال عملهم وهذا يساهم في الإجابة على الأسئلة الاستبان.

الشكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث السن



## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

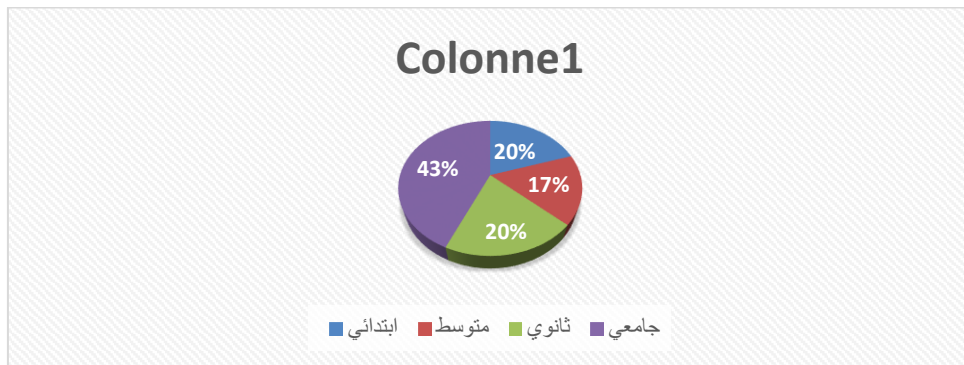
الجدول رقم (3) يوضح مستوى التعليمي للمبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20%	06	ابتدائي
16.66%	05	متوسط
20%	06	ثانوي
43.34%	13	جامعي
100,0%	30	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة الأكثر المتواجدين في العينة هم الأفراد ذوي المستوى التعليمي "جامعي" بـ: 43.34%، في حين استجاب 6 مبحوث بأن لديهم مستوى تعليم المستوى التعليمي "ثانوي" بنسبة مئوية قدرها 20%، كما أفرزت النتائج على وجود نسبة متساوية وقدرت أيضا بـ 6 عامل لديه المستوى التعليمي "ابتدائي" بنسبة 20%، فيما أجاب 5 من عمال لديه المستوى التعليمي المتوسط أي بنسبة 16.66% .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين، لديهم مستوى تعليمي جامعي متحصلين على عدة تخصصات، وهذه التخصصات تتلاءم مع مناصب عملهم، أما الباحثين المتحصلين على مستوى الثانوي والمتوسطي متحصلين على شهادة التكوين المهني.

الشكل رقم (3) يوضح مستوى التعليمي للمبحوثين



## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

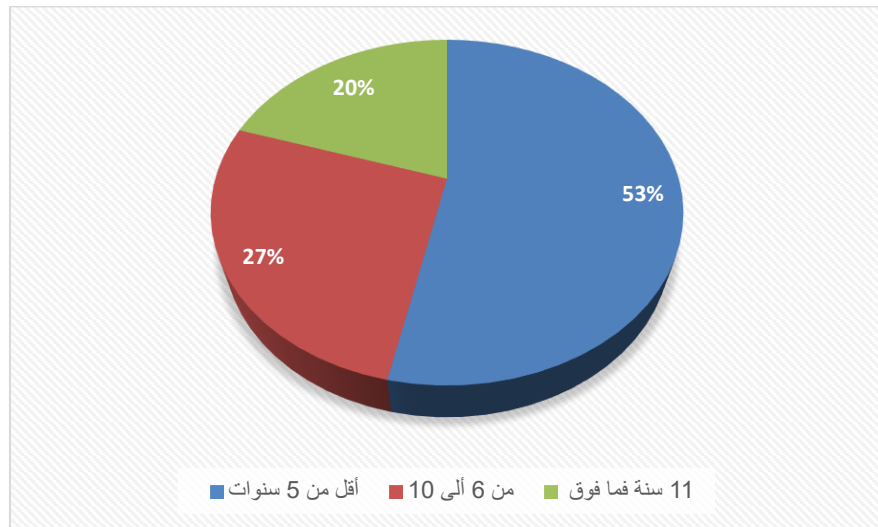
الجدول رقم (4) يوضح أفراد مفردات العينة حسب الأقدمية بالعمل

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	16	53.33%
6-10 سنوات	08	26.67%
11 سنة فما فوق	06	20%
المجموع	30	100,0%

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالعمل لدى الباحثين إذ نجد أن 16 عاملاً ذو الخبرة المهنية "أقل من 5 سنوات" أي بنسبة 53.33%، أما بالنسبة 6-10 سنوات فتتمثل نسبتهم بـ 26.67%، في حين نجد الباحثين ذو الخبرة المهنية 11 سنة فما فوق بنسبة 20%.

من خلال هذه النتائج الإحصائية يتبين لنا أن أكبر نسبة من العمال فترة عملهم من سنة إلى 5 سنوات وهذا ما يدل أنهم في بداية مشوارهم المهني وتستفيد هذه الفئة من دورات التكوينية التي تساعدها على تطوير مهامهم وإشراكها في فرق العمل حتى يكون هناك نوع من تناسق وتكامل بين العمال

الشكل رقم (4) يوضح أفراد مفردات العينة حسب الأقدمية بالعمل



## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

### المبحث الثالث: نتائج محاور الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### 1- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الفروقات الفردية لدي عمال الشركة.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
1	موافق	0.519	3.856	بعد عامل الخبرة
3	موافق	0.751	3.502	بعد عامل التكوين
2	موافق	0.759	3.513	بعد عامل الأختلافات الثقافية
4	موافق	0.518	3.500	بعد عامل البنية الجسدية
موافق		0.569	3.625	محور مستوى الفروقات الفردية

(SPSS المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لأبعاد محور مستوى الفروقات الفردية بلغ (3.625) والانحراف المعياري بقدر ب (0.569) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور مستوى الفروقات الفردية يقع في المجال (3.40-4.20) اي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعده عامل الخبرة (3.856) وهو الاعلى، والانحراف المعياري (0.519)، يليها المتوسط الحسابي لبعده الأختلافات الثقافية والمقدر (3.513) والانحراف المعياري (0.759)، وفي المرتبة قبل الاخيرة بعد التكوين بمتوسط حسابي (3.502) والانحراف المعياري (0.751)، وفي المرتبة الاخيرة بعد البنية الجسدية بمتوسط حسابي (3.500) والانحراف المعياري (0.569).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على الابعاد كما يلي :

-بعد عامل الخبرة:

رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد عامل الخبرة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.724	4.08	01
2	موافق	0.947	3.96	02
3	موافق	0.961	3.88	03
4	موافق	1.070	3.72	04
5	موافق	1.156	3.64	05
6	موافق	1.170	3.72	06
7	موافق	1.172	3.64	07
موافق		0.515	3.856	بعد عامل الخبرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء عامل الخبرة بلغ (3.856) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.515) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء عامل الخبرة يقع في المجال (3.40-4.20) اي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تصدر الفقرة الأولى من الأستبيان (4.08) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.724)، وفي المرتبة الاخيرة الفقرة السابعة من الأستبيان بمتوسط حسابي (3.64) والانحراف معياري (1.156).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

-بعد عامل التكوين:

رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام بعد عامل التكوين.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	محايد	1.253	3.32	01
1	موافق	0.950	3.82	02
2	موافق	1.135	3.76	03
3	محايد	1.321	3.36	04
5	محايد	1.255	3.24	05
6	موافق	1.265	3.76	06
موافق		0.7518	3.50	بعد عامل التكوين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده المشاركة في عامل التكوين بلغ (3.50) والانحراف المعياري بقدر ب (0.7518) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده عامل التكوين يقع في المجال (3.40-4.20) اي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة يتم تبادل الأفكار والمعلومات لتحسين الوضع وإظهاره (3.82) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.950)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة تمنحك الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي (3.50) والانحراف معياري (1.265).

-بعد الاختلافات الثقافية:

رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده الأختلافات الثقافية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
5	محايد	1.335	3.18	01
3	موافق	1.015	3.48	02
2	موافق	1.173	3.82	03

### الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

4	محايد	1.139	3.36	04
1	موافق	1.017	3.84	05
موافق		0.759	3.513	بعد الأختلافات الفردية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده الأختلافات الثقافية بلغ (3.513) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.759) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده الأختلافات الثقافية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من الاستبيان (3.84) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.017)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تتمتع بالاستقلالية في أداء العمل دون ضغوط بمتوسط حسابي (3.16) والانحراف المعياري (1.218).

--محور مستوى اداء فريق العمل:

رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام محور مستوى اداء فريق العمل.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	محايد	1.378	3.02	01
7	محايد	1.385	3.14	02
5	محايد	1.353	3.08	03
2	محايد	1.177	3.04	04
1	محايد	1.051	2.72	05
3	محايد	1.195	2.86	06
4	محايد	1.255	3.24	07
محايد		0.705	3.183	محور مستوى اداء فريق العمل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور مستوى اداء فريق العمل بلغ (3.183) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.705) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لمحور مستوى اداء فريق العمل يقع في المجال (2.60-3.183).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

3.40) اي محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تقلل التفاعل مع الآخرين خوفا من الإصابة بكورونا (3.62) وهو الاعلى والانحراف معياري (1.123)، فيما كانت فقرة لا تميل الى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.72) والانحراف معياري (1.051).

### المبحث الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### - نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (2-18): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.768	0.985	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 21

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة (0.768) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

. نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفروقات الفردية وأداء فريق العمل لدى شركة النور.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفروقات الفردية وأداء فريق العمل لدى شركة

النور.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفروقات الفردية وأداء فريق العمل لدى شركة النور.

الجدول رقم (2-19): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

Sig	Anova (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
0.005	8.608	0.393	0.555	0.028	2.271	1.395	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.005	2.934	0.491	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.491$ ) وهي دالة عند مستوى

(0.01)، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.555$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الفروقات الفردية)

تؤثر على المتغير التابع (اداء فريق العمل) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد

بلغت ( $F=8.608$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وإنطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل

قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن من اداء فريق العمل مستقبلاً في حالة قامت المؤسسة بزيادة الاهتمام ببيئة

العمل أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سيكون اداء فريق العمل لدى عمال شركة

النور الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{اداء فريق العمل} = (1.395) + (0.491) \text{ الفروقات الفردية}$$

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفروقات الفردية وأداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

### 3- نتائج الفرضيات الفرعية

#### 3-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل الخبرة وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل الخبرة وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل الخبرة وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (2-20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

Sig	Anova (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
0.112	2.624	0.228	0.552	0.01	2.653	1.983	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.112	1.620	0.311	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.311$ ) وهي غير دالة، ومعامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.552$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (بعد عامل الخبرة) لا يؤثر على المتغير التابع (اداء فريق العمل) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=2.624$ ) وهي غير دالة.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل الخبرة وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

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

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل التكوين وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل التكوين وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل التكوين وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (2-21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

Sig	Anova (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
0.00	10.323	0.424	0.580	0.00	3.963	1.771	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.00	3.213	0.401	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.401$ ) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.580$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (عامل التكوين) تؤثر على المتغير التابع (اداء فريق العمل) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ( $F=10.323$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وإنطلاقا من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلا بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن من اداء فريق العمل مستقبلا في حالة قامت المؤسسة بزيادة الاهتمام

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

التكوين أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سيكون أداء فريق العمل لدى شركة النور الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{اداء فريق العمل} = (1.771) + (0.401) \text{ التكوين}$$

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل التكوين وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

### 3-3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأختلافات الثقافية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأختلافات الثقافية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأختلافات الثقافية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (2-22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

Sig	Anova (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير ( $R^2$ )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
0.03	4.758	0.300	0.590	0.00	4.800	2.204	مقدار الثبات ( $B_0$ )
				0.03	2.181	0.279	المتغير المستقل ( $B_1$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ( $B=0.279$ ) وهي دالة عند مستوى (0.05)، معامل التحديد قد بلغ ( $R^2=0.590$ ) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الاختلافات الثقافية)

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

تؤثر على المتغير التابع (اداء فريق العمل) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة  $F$  قد بلغت ( $F=4.758$ ) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

وإنطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن من اداء فريق العمل مستقبلاً في حالة قامت الشركة بزيادة الاهتمام كسر الحواجز خلق بيئة تفاعلية لتسريع عملية اندماج بين العمال أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سيكون فريق العمل لدي شركة النور عند بولاية الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

اداء فريق العمل = ( $2.204$ ) + ( $0.279$ ) الأختلافات الثقافية

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأختلافات الثقافية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

### 2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل البنية الجسدية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل البنية الجسدية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل البنية الجسدية وأداء فريق العمل لدي شركة النور عند مستوى دلالة ( $0.05$ ).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

الجدول رقم (2-21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

Sig	Anova (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	Sig	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	
0.00	10.323	0.424	0.567	0.00	3.963	1.771	مقدار الثبات (B <sub>0</sub> )
				0.00	3.213	0.470	المتغير المستقل (B <sub>1</sub> )

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت (B=0.470) وهي دالة عند مستوى (0.01)، معامل التحديد قد بلغ (R<sup>2</sup>=0.567) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (البنية الجسدية) تؤثر على المتغير التابع (اداء فريق العمل) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت (F=10.323) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وإنطلاقاً من نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث من أجل قياس قيمة المستويات التي سوف تحسن من اداء فريق العمل مستقبلاً في حالة قامت المؤسسة بزيادة الاهتمام اللياقة الجسمانية أو إجراء تحسينات عليها فإننا نستخدم المعادلة التالية لتعرف كم سيكون اداء فريق العمل لدى شركة النور الوادي

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{اداء فريق العمل} = (1.771) + (0.401) \text{ البنية الجسدية}$$

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) ونرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل البنية الجسدية وأداء فريق العمل لدى شركة النور عند مستوى دلالة (0.05).

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة المعطيات مع استخلاص النتائج

### ملخص الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، حيث بينت نتائج الفرضية العامة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفروقات الفردية واداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05). بمعنى انه تحقق الفرض .

أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فيها من تحققت وفيها من لم تتحقق حيث نصت على النحو التالي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد عامل الخبرة واداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في عامل التكوين واداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأختلافات الثقافية واداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في عاملالنية الجسدية واداء فريق العمل لدي شركة النور الوادي عند مستوى دلالة (0.05).

خاتمة

## الخاتمة

في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسة تهتم بطاقتهم العاملين، وذلك بمراعاة كفاءات وخبرات وقدرات كل عامل في أداء مهام المكلف به، وعلى هذا أساس تقوم المؤسسة بتصنيف العمال وفق مؤهلاتهم العلمية والمهنية لبناء الفرق العمل من أجل وصول إلى كفاءة عالية في الأداء وذلك من خلال تبادل المعلومات وطرح المقترحات وفتح المجال لتشااور والنقاشات لاتخاذ القرار يتناسب مع الهدف المؤسسة، وذلك بإنجاز المهام بكفاءة واتقان وبأقل التكلفة وفي وقت وجيز.

كما أن استمرار المؤسسة يرتبط بقدرتها على توظيف فروق الفردية للعمال بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة أو المهام خاصة أن المؤسسة التي تعتمد بدرجة أولى على فروق الفردية في تكليف العامل بأداء مهام معين خاصة في ظروف المستعجلة، وهذا يتعلق أيضا عند بناءها للفرق العمل والذي يتطلب مرونة أعضاء فريق العمل في أداء عملهم، وتعزيز التعاون بينهم ، بالإضافة إلى تعزيز روح المسؤولية أعضاء الفريق عن كفاءة الأداء بالمؤسسة وذلك باستخدام خبراتهم وابداعهم اتجاه تحقيق مصلحة أداء الفريق.

### نتائج الدراسة:

- تساهم فروق الفردية في رفع كفاءة الأداء المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بتصنيف عمالها وفق خبراتهم وكفاءتهم العلمية والمهنية.
- إن بناء فرق العمل ناجحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين عملية الاتصال بين العاملين والعمل على تطوير قدراتهم المهنية من خلال برمجة دورات التكوينية التي تساهم في رفع الأداء الوظيفي للعمال.
- إن فروق الفردية بين العمال تساهم في تعزيز شعور بالتزام قوي نحو الفريق، وبالرغبة في التعاون والتبادل التبادل الخبرات، ويواجهون مختلف المشاكل التي يتعرضون لها أثناء أداء مهامهم، وهذا ما يساعدهم على تقوية انتمائهم للمؤسسة وتحفيز روح العمل الجماعي لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن بناء الفرق العمل تجعل من العمال ملتزمون بأداء عملهم في وقت محدد.
- إن فروق الفردية بين العمال تعتبر ميزة أساسية في تحقيق التكامل الوظيفي للفرق العمل.

## الخاتمة

### توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام مؤسسات بصفة عامة وشركة النور بالوادي ببناء فرق عمل والعمل على تعزيز التعاون بين أعضاء داخل الفريق العمل.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالفروق الفردية للعمال، لأن لها دور في تسهيل عملية تصنيف كل عامل حسب مؤهلاته العلمية والمهنية ويتم تحديد مهامه وفق توافقات قدراته مع متطلبات هذه الوظيفة أو المهام. -اهتمام بالفروق الفردية الثقافية في الوسط المهني.

- لا بد على المؤسسة دعم وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين، وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على الالتزام بأداء مهامهم وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق وتنسيق بين نشاطاتهم وذلك لاستفادة من بعضهم.

- يتوجب على المؤسسة توفير بيئة عمل ملائمة تسمح لفرق العمل بالاستقلالية ويملكون حرية اتخاذ القرارات في أداء مهامهم، كذلك حرية اختيار الحلول بما تتوافق مع طبيعة المشكلة.

- ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل من الأداء الوظيفي للعمال في حالات المستعجلة.

-تحديد الإطارات ذوي كفاءات العالية لتولي مناصب تسيير والاشراف على فرق العمل سواء كانوا ذكورا أم إناثا.

### آفاق الدراسة

من خلال رسالتنا المعنونة ب علاقة الفروقات الفردية وبناء فريق عمل تم اقتراح بعض الإشكاليات للبحوث مستقبلية.

-دراسة معوقات الفروقات الفردية وبناء فريق العمل في الشركة.

- دور الفرق الفردية في خلق تنافسية للمؤسسات.

## الخاتمة

---

- اثر العلاقة بين المتغيرين على الشركة.

## قائمة المصادر والمراجع

## القائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو زعيزع عبد الله، أساسيات الارشاد النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق، دار يافا العلمية ، الأردن ، 2009 .
- 2- أبو النصر مدحت محمد، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2006.
- 3- إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2015.
- 4- أشرف نزار ، الخليل عبد الحميد، إدارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، السورية، 2021.
- 5- بن صلاح أبو الجدائل حاتم ، الممارس المحترف.. كيف تصبح ممارساً محترفاً وفعالاً لمهنة إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2014.
- 6- جنزبرج ، علم الاجتماع، تر: فؤاد زكريا، الناشر مؤسسة هنداي، 2017
- 7- حجاري عبد الحكيم ياسين، الهياجنة وائل سليم، مفاهيم التربية، المعتر للنشر والتوزيع، 2016.
- 8- حمدي بن حموة الصريصري الجهني ، الأساسيات والمهارات والمبادئ الجوهرية للإدارة الناجحة، مؤسسة دار التأليف للنشر والتوزيع، 2023.
- 9- راتب عاشور، المنهاج بناؤه ، تنظيمه ، نظرياته ، تطبيقاته العلمية، دار يافا العلمية، الأردن ، 2009.
- 10- ربيع حسين، كيف تدير مدير، دار الحلم للنشر والتوزيع ، 2017،
- 11- السامراتي نبيهه صالح ، أميمن عثمان ، مقدمة في علم النفس، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

## القائمة المصادر والمراجع

- 12-ستيفن خان، فنسن أوكنال ، ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- 13-شهادة وليد، قيادة فريق العمل حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان للنشر ، الرياض، 2011.
- 14- الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013
- 15- شعيب محمد عبد المنعم، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، 2014.
- 16- الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
- 17- الصيرفي محمد، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر النشر والتوزيع.
- 18- طلعت منصور، وآخرون، أسس علم النفس العام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2011.
- 19- عبد الفتاح رضوان محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 20- عبوي منير زيد ، ذيب العطارى يوسف، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي فريق العمل، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2017.
- 21- عيسى إنصورة نجاة، أساسيات وأصول علم النفس، كنوز للنشر والتوزيع، 2015.
- 22- القراري عبد اللطيف حمزة، الاستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم والدول، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا، 2016.
- 23- قلعه جي محمد نبال، لا تتمنى أبداً التغيير، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر، 2021.

## القائمة المصادر والمراجع

- 24- كماش لازم يوسف، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 25-، استراتيجيات التعلم والتعليم نظريات -مبادئ -مفاهيم، دار الدجلة ، 2018.
- 26- مازن عبد الهادي أحمد، مازن هادي كزار الطائي، قراءات متقدمة في التعلم والتفكير مدخل في علوم الحركة لطلبة كليات ومعاهد التربية الرياضية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2015.
- 27- محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2013.
- 28- مصطفى محمد عبد العزيز، مدخل في سبكولوجية الفروق الفردية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008.
- 29- وائل سليم، حجازي الهياحنة، مفاهيم أساسية في التربية، المعنز للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

### ثانيا-المقالات العلمية

- 1-الأيوبي لعيد صلاح الدين، بن علية زكموط، تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
- 2- بزاید نجاه، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو ، مجلة التنمية البشرية، المجلد 6، العدد 4، 2019.
- 3- بلغنامي نجاه وسيلة، أهمية أنماط القيادة في ادارة و بناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد1، 2019.
- 4-بن سباغ صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، موجهة لطلبة الماستر السنة الأولى تسيير وتنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2017.

## القائمة المصادر والمراجع

- 5- تماقوت محمد الصالح ، علاقة الفروق الفردية بأساليب التدريس ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد11، العدد4، 2019.
- 6- جغبو حمزة، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية - دراسة ميدانية بوحدة البلسترين مؤسسة كوندور برج بوغريج ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد11، 2019
- 7- حمادي فتيحة، الفروق بين الجنسين في السلوك العدواني، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد32 ، ديسمبر2009.
- 8- زدام يوسف، زينة أسماء، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 3، العدد 2، جويلية 2018
- 9- مهني ليلي، تأثير الفروق بين الجنس والعمر على الرضا الوظيفي الوكالات البنكية بولاية معسكر أنموذجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 10، العدد1، 2023.

### ثالثا-المذكرات العلمية

- 1- بنت إبراهيم أحمد عبده أم الخير، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، 1431هـ.
- 2- حيشو عدنان رشيد محاضرات بناء قيادة الفريق المبدع، مقدمة لطلاب الماجستير التأهيل، تخصص بناء قيادة الفريق المبدع، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق ، 2020.

الملاحق

استمارة استبيان

# الفروقات الفردية وبناء فريق العمل دراسة تطبيقية

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة في إطار التحضري لنيل شهادة ماستر بعنوان الفروقات الفردية وبناء فريق العمل دراسة تطبيقية شركة بالنور بالوادي ، وعليه نرجو منكم ملئ الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والامتنان على التعاون.

أولا : البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر:  الأنثى

2-العمر: 30-18  40-31  أكثر من 40

3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسطي  ثانوي  جامعي

4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  11 ما فوق

## الملاحق

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الخبرة</b>						
1	إن عامل الخبرة في الشركة مهما في التعامل مع الأحداث الطارئة					
2	يتميز العامل ذو خبرة في مديرية بسرعة في التدخل					
3	إن العامل يقوم بمهامه بحرية دون الاهتمام بمردوده					
4	إن الأقدمية المهنية لها دور في عدم وقوع العامل في الخطأ أثناء عمله					
5	يقوم العامل بمهامه تحت ضغط لاستجابة لمتطلبات العمل فقط					
6	تقوم المؤسسة بمنح المسؤولية للعامل في اتخاذ القرارات وفق خبرته المهنية					
7	تقوم مؤسسة بتزود طاقم العمل بكافة المعلومات الضرورية من أجل التدخل بسرعة؟					
<b>البعد الثاني: التكوين</b>						
6	يحظى جميع العمال في الشركة بالتكوين					
7	إن برنامج التكويني يساهم في إظهار فروقات العلمية والعملية لدى العمال					
8	يساعد البرامج التكوينية في التحكم في انجاز العمل					
9	يساهم التكوين في تطوير قدرات وكفاءات العامل في أداء مهامه في ظل ضغوطات العملية					
10	تعتمد المؤسسة على نتائج التكوين لتوزيع المهام على العمال					
11	أنت راضي بالعمل التي تقوم به					
<b>البعد الثالث: باختلافات الثقافية</b>						
12	تعتمد المؤسسة على الفروق بين الجنسين في توزيع المهام					
13	إن العامل الثقافي يساهم في فتح النقاشات المهنية بين العمال					
14	إن الاختلاف الثقافي بين العمال يؤثر على أداء فريق العمل					
15	إن تكوين فريق العمل يراعي خصوصية الثقافية للعمال					
16	إن التوجه الثقافي للعامل يؤثر على أداءه المهني					
<b>المحور متعلق جاهزية البنية الجسدية</b>						
17	إن البنية الجسدية للعامل لها تأثير على أدائه المهني					

## الملاحق

					تتعتمد المؤسسة في توزيع المهام على البنية الجسدية للعامل حسب طبيعة الحوادث	18
					ان جاهزية التدخل السريع لأداء المهام يعتمد على البنية الجسدية للعامل	19
					يراعي المؤسسة فرق فردية لبناء فرق العمل خاصة في المهام التدخل السريع على البنية الجسدية للعامل	20
<b>المحور المتعلق دور فروق الفردية في اداء الفرق العمل</b>						
					هل تعتمد مؤسسة على فروق الفردية المهنية في تشكيل فرق العمل	21
					هل تسعى مؤسسة إلى تصنيف العمال وفق مؤهلاتهم علمية في تشكيل فرق العمل	22
					هل يتم عمل اجتماعات دورية بين مسؤول والعمال لمناقشة ظروف العمل	23
					هل يحرص مسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	24
					يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة من قبل أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	24
					يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق وفق مهارتهم	25
					يسمح للأعضاء الفريق العمل بأداء معارضتهم للقرارات تصدر من مسؤول الفريق	26
					تتعتمد المؤسسة على تقديم تحفيزات إلى فرق العمل التي تنجز مهامها في الوقت المحدد	27

## الملاحق

الملحق رقم 02: مخرجات spss

**Corrélations**

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	الانظمة
1ع	Corrélation de Pearson	1	-.174-	.337	.082	.596	.643
	Sig. (bilatérale)		.227	.017	.570	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
2ع	Corrélation de Pearson	-.174-	1	-.274-	-.132-	-.144-	.097
	Sig. (bilatérale)	.227		.054	.360	.319	.505
	N	50	50	50	50	50	50
3ع	Corrélation de Pearson	.337	-.274-	1	.145	.401	.606
	Sig. (bilatérale)	.017	.054		.314	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50
4ع	Corrélation de Pearson	.082	-.132-	.145	1	.148	.510
	Sig. (bilatérale)	.570	.360	.314		.306	.000
	N	50	50	50	50	50	50
5ع	Corrélation de Pearson	.596	-.144-	.401	.148	1	.773
	Sig. (bilatérale)	.000	.319	.004	.306		.000
	N	50	50	50	50	50	50
الانظمة	Corrélation de Pearson	.643	.097	.606	.510	.773	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.505	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

**Corrélations**

		6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	المشاركة
6ع	Corrélation de Pearson	1	.016	.026	.163	-.037-	.394
	Sig. (bilatérale)		.912	.856	.257	.799	.005
	N	50	49	50	50	50	49
7ع	Corrélation de Pearson	.016	1	.480	.512	.246	.668
	Sig. (bilatérale)	.912		.000	.000	.089	.000
	N	49	49	49	49	49	49
8ع	Corrélation de Pearson	.026	.480	1	.277	.385	.663

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.856	.000		.052	.006	.000
	N	50	49	50	50	50	49
9ع	Corrélation de Pearson	.163	.512	.277	1	.439	.776
	Sig. (bilatérale)	.257	.000	.052		.001	.000
	N	50	49	50	50	50	49
10ع	Corrélation de Pearson	-.037-	.246	.385	.439	1	.660
	Sig. (bilatérale)	.799	.089	.006	.001		.000
	N	50	49	50	50	50	49
المشاركة	Corrélation de Pearson	.394	.668	.663	.776	.660	1
	Sig. (bilatérale)	.005	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49

### Corrélations

		11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع
11ع	Corrélation de Pearson	1	.507	.412	.426	.517	.166
	Sig. (bilatérale)		.000	.003	.002	.000	.249
	N	50	50	50	50	50	50
12ع	Corrélation de Pearson	.507	1	.606	.501	.451	.290
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.001	.041
	N	50	50	50	50	50	50
13ع	Corrélation de Pearson	.412	.606	1	.478	.540	.443
	Sig. (bilatérale)	.003	.000		.000	.000	.001
	N	50	50	50	50	50	50
14ع	Corrélation de Pearson	.426	.501	.478	1	.403	.407
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000		.004	.003
	N	50	50	50	50	50	50
15ع	Corrélation de Pearson	.517	.451	.540	.403	1	.277
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.004		.051
	N	50	50	50	50	50	50
16ع	Corrélation de Pearson	.166	.290	.443	.407	.277	1
	Sig. (bilatérale)	.249	.041	.001	.003	.051	
	N	50	50	50	50	50	50
17ع	Corrélation de Pearson	.326	.322	.340	.399	.481	.072
	Sig. (bilatérale)	.021	.022	.016	.004	.000	.622

## الملاحق

	N	50	50	50	50	50	50
18ع	Corrélation de Pearson	.471	.514	.478	.546	.515	.408
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.000	.003
	N	50	50	50	50	50	50
19ع	Corrélation de Pearson	.378	.379	.368	.468	.394	.020
	Sig. (bilatérale)	.007	.007	.008	.001	.005	.891
	N	50	50	50	50	50	50
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	.705	.744	.762	.757	.742	.503
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

### Corrélations

		17ع	18ع	19ع	التكنولوجيا
11ع	Corrélation de Pearson	.326	.471	.378	.705
	Sig. (bilatérale)	.021	.001	.007	.000
	N	50	50	50	50
12ع	Corrélation de Pearson	.322	.514	.379	.744
	Sig. (bilatérale)	.022	.000	.007	.000
	N	50	50	50	50
13ع	Corrélation de Pearson	.340	.478	.368	.762
	Sig. (bilatérale)	.016	.000	.008	.000
	N	50	50	50	50
14ع	Corrélation de Pearson	.399	.546	.468	.757
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50
15ع	Corrélation de Pearson	.481	.515	.394	.742
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.005	.000
	N	50	50	50	50
16ع	Corrélation de Pearson	.072	.408	.020	.503
	Sig. (bilatérale)	.622	.003	.891	.000
	N	50	50	50	50
17ع	Corrélation de Pearson	1	.198	.350	.552
	Sig. (bilatérale)		.168	.013	.000
	N	50	50	50	50
18ع	Corrélation de Pearson	.198	1	.362	.745
	Sig. (bilatérale)	.168		.010	.000
	N	50	50	50	50



## الملاحق

6 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.150	.394	.285	.425	.537	1	.513	.340	.316	.353
	Sig. (bilatérale)	.297	.005	.045	.002	.000		.000	.016	.026	.012
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
7 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.233	.427	.229	.353	.501	.513	1	.399	.324	.167
	Sig. (bilatérale)	.103	.002	.110	.012	.000	.000		.004	.022	.247
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
8 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.058	.166	.007	.398	.133	.340	.399	1	.302	.109
	Sig. (bilatérale)	.690	.249	.962	.004	.358	.016	.004		.033	.450
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
9 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	-.133-	.077	-.072-	.016	.239	.316	.324	.302	1	.476
	Sig. (bilatérale)	.356	.596	.622	.910	.094	.026	.022	.033		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
10 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	-.109-	.265	.140	.354	.478	.353	.167	.109	.476	1
	Sig. (bilatérale)	.452	.063	.332	.012	.000	.012	.247	.450	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
11 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.218	.092	.004	.341	.308	.287	.303	.371	.266	.341
	Sig. (bilatérale)	.128	.524	.976	.015	.029	.043	.033	.008	.062	.015
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
12 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.001	.252	.288	.472	.521	.454	.284	.001	.284	.550
	Sig. (bilatérale)	.994	.078	.042	.001	.000	.001	.046	.992	.046	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
13 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	-.014-	.143	.253	.354	.443	.414	.335	.127	.136	.442
	Sig. (bilatérale)	.920	.321	.076	.012	.001	.003	.017	.380	.345	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
14 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	.061	.466	.380	.441	.387	.616	.419	.297	.216	.294
	Sig. (bilatérale)	.672	.001	.007	.001	.006	.000	.002	.037	.133	.038
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
15 <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	-.081-	.312	.376	.101	.312	.280	.363	.180	.177	.279

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.578	.028	.007	.487	.027	.049	.010	.211	.218	.050
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
16 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.105	.278	.292	.294	.556	.655	.515	.238	.501	.387
	Sig. (bilatérale)	.467	.051	.040	.039	.000	.000	.000	.096	.000	.006
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الاعترا ب	Corrélation de Pearson	.284	.615	.512	.661	.770	.740	.676	.425	.414	.573
	Sig. (bilatérale)	.046	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

### Corrélations

	11 <sup>ا</sup>	12 <sup>ا</sup>	13 <sup>ا</sup>	14 <sup>ا</sup>	15 <sup>ا</sup>	16 <sup>ا</sup>	الاعتراب
1 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.218	.001	-.014-	.061	-.081-	.105	.284
Sig. (bilatérale)	.128	.994	.920	.672	.578	.467	.046
N	50	50	50	50	50	50	50
2 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.092	.252	.143	.466	.312	.278	.615
Sig. (bilatérale)	.524	.078	.321	.001	.028	.051	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
3 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.004	.288	.253	.380	.376	.292	.512
Sig. (bilatérale)	.976	.042	.076	.007	.007	.040	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
4 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.341	.472	.354	.441	.101	.294	.661
Sig. (bilatérale)	.015	.001	.012	.001	.487	.039	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
5 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.308	.521	.443	.387	.312	.556	.770
Sig. (bilatérale)	.029	.000	.001	.006	.027	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
6 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.287	.454	.414	.616	.280	.655	.740
Sig. (bilatérale)	.043	.001	.003	.000	.049	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
7 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.303	.284	.335	.419	.363	.515	.676
Sig. (bilatérale)	.033	.046	.017	.002	.010	.000	.000
N	50	50	50	50	50	50	50
8 <sup>ا</sup> Corrélation de Pearson	.371	.001	.127	.297	.180	.238	.425
Sig. (bilatérale)	.008	.992	.380	.037	.211	.096	.002
N	50	50	50	50	50	50	50

## الملاحق

9 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.266	.284	.136	.216	.177	.501	.414
	Sig. (bilatérale)	.062	.046	.345	.133	.218	.000	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50
10 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.341	.550	.442	.294	.279	.387	.573
	Sig. (bilatérale)	.015	.000	.001	.038	.050	.006	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
11 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	1	.315	.439	.196	.213	.201	.509
	Sig. (bilatérale)		.026	.001	.172	.138	.161	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
12 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.315	1	.597	.432	.302	.389	.653
	Sig. (bilatérale)	.026		.000	.002	.033	.005	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
13 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.439	.597	1	.457	.484	.405	.634
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.001	.000	.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
14 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.196	.432	.457	1	.566	.549	.720
	Sig. (bilatérale)	.172	.002	.001		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
15 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.213	.302	.484	.566	1	.283	.547
	Sig. (bilatérale)	.138	.033	.000	.000		.046	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
16 <sup>ا</sup>	Corrélation de Pearson	.201	.389	.405	.549	.283	1	.694
	Sig. (bilatérale)	.161	.005	.004	.000	.046		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الاغتراب	Corrélation de Pearson	.509	.653	.634	.720	.547	.694	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

```

الاستبيان)= البيئة + الاغتراب / (2) COMPUTE
EXECUTE.
CORRELATIONS
البيئة الاغتراب الاستبيان= /VARIABLES
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

## Corrélations

### Corrélations

## الملاحق

		البيئة	الاغتراب	الاستبيان
البيئة	Corrélation de Pearson	1	.393	.792
	Sig. (bilatérale)		.005	.000
	N	49	49	49
الاغتراب	Corrélation de Pearson	.393	1	.873
	Sig. (bilatérale)	.005		.000
	N	49	50	49
الاستبيان	Corrélation de Pearson	.792	.873	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	49	49	49

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	98.0
	Exclue	1	2.0
	Total	50	100.0

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.852	3

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
البيئة	6.5767	1.456	.583	.912
الاغتراب	7.0259	1.094	.661	.883

## الملاحق

الاستبيان	6.8013	1.147	1.000	.555
-----------	--------	-------	-------	------

اعمال الطلبة\اعمال 2024\البيئة والاغتراب في SAVE OUTFILE='H:\

### Statistiques

		الجنس	السن	الشهادة	الخبرة
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	60.0	60.0	60.0
	انثى	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	12	24.0	24.0	24.0
	من 30 الى 40 سنة	22	44.0	44.0	68.0
	من 40 الى اقل من 50 سنة	15	30.0	30.0	98.0
	من 50 سنة فاكثر	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### الشهادة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	24	48.0	48.0	48.0

## الملاحق

دكتوراه	5	10.0	10.0	58.0
ماجستير / ماستر	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	15	30.0	30.0	30.0
من 05 الى 10 سنوات	18	36.0	36.0	66.0
اكثر من 10 سنوات	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Statistiques

	الانظمة	المشاركة	التكنولوجيا	البيئة
N Valide	50	49	50	49
Manquant	0	1	0	1
Moyenne	3.8560	3.5020	3.5133	3.6252
Ecart type	.51593	.75180	.75988	.56912

## الملاحق

Statistiques

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	الانظمة
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.08	3.96	3.88	3.72	3.64	3.8560
	Ecart type	.724	.947	.961	1.070	1.156	.51593

Statistiques

		6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	المشاركة
N	Valide	50	49	50	50	50	49
	Manquant	0	1	0	0	0	1
	Moyenne	3.32	3.82	3.76	3.36	3.24	3.5020
	Ecart type	1.253	.950	1.135	1.321	1.255	.75180

FREQUENCIES VARIABLES=التكنولوجيا 19ع 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع  
 /FORMAT=NOTABLE  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Statistiques

		11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.18	3.48	3.82	3.36	3.84	3.48	3.68
	Ecart type	1.335	1.015	1.173	1.139	1.017	1.074	.978

Statistiques

		18ع	19ع	التكنولوجيا
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3.16	3.62	3.5133
	Ecart type	1.218	1.067	.75988

## الملاحق

```
FREQUENCIES VARIABLES= 15| 14| 13| 12| 11| 10| 9| 8| 7| 6| 5| 4| 3| 2| 1|
                                16| الاغتراب
                                /FORMAT=NOTABLE
                                /STATISTICS=STDDEV MEAN
                                /ORDER=ANALYSIS.
```

### Fréquences

Statistiques

		1	2	3	4	5	6	7
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.02	3.14	3.08	3.04	2.72	2.86	3.24
Ecart type		1.378	1.385	1.353	1.177	1.051	1.195	1.255

Statistiques

		8	9	10	11	12	13	14
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.62	3.50	3.36	3.42	2.90	3.18	3.16
Ecart type		1.123	1.055	1.139	1.126	1.329	1.207	1.167

Statistiques

		15	16	الاغتراب
N	Valide	50	50	50
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3.52	3.18	3.1838
Ecart type		1.199	1.101	.70546

```
EXAMINE VARIABLES=الاستبيان
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Explorer

#### Récapitulatif de traitement des observations

Observations
--------------

## الملاحق

	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستبيان	49	98.0%	1	2.0%	50	100.0%

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الاستبيان	Moyenne	3.4006	.07650
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3.2468	
	Borne supérieure	3.5545	
Moyenne tronquée à 5 %		3.3977	
Médiane		3.3590	
Variance		.287	
Ecart type		.53552	
Minimum		2.29	
Maximum		4.57	
Plage		2.28	
Plage interquartile		.84	
Asymétrie		.127	.340
Kurtosis		-.554	.668

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبيان	.080	49	.200	.985	49	.768

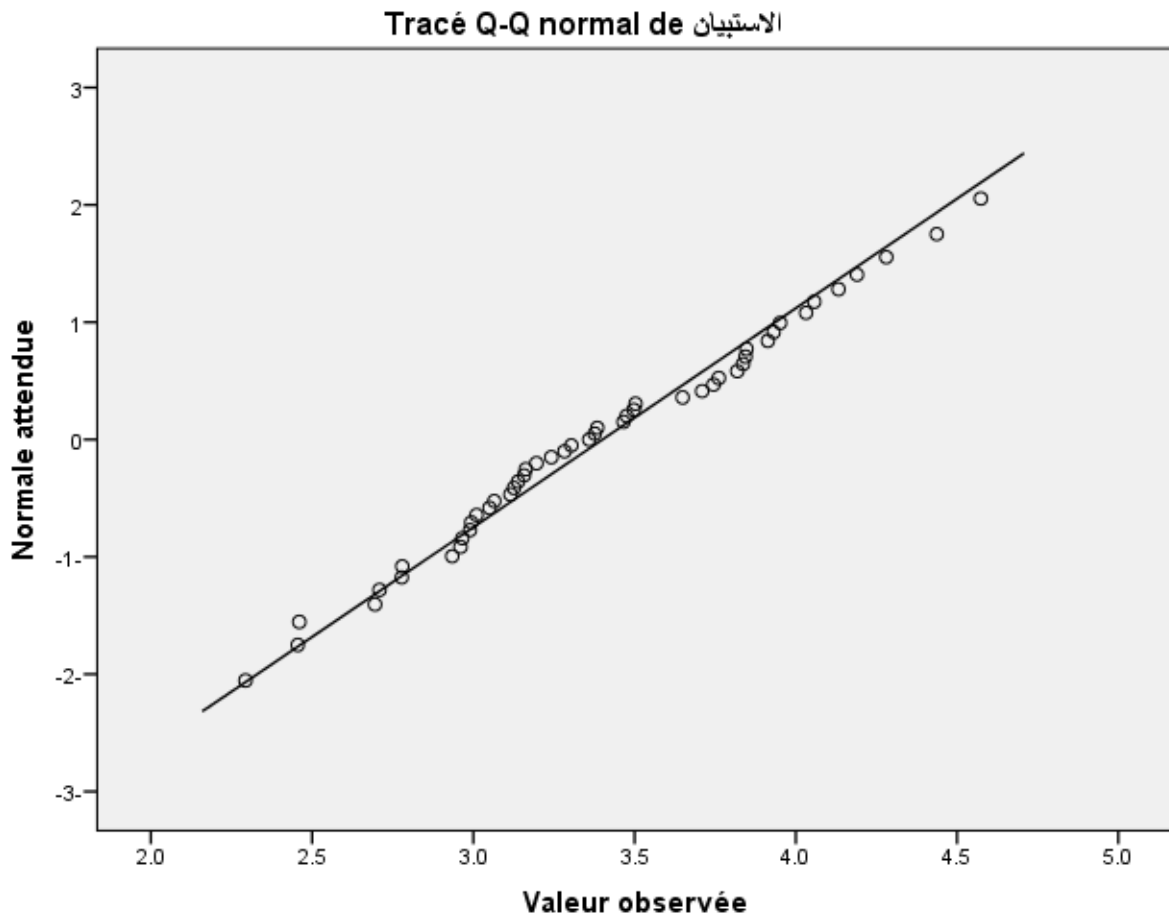
الاستبيان

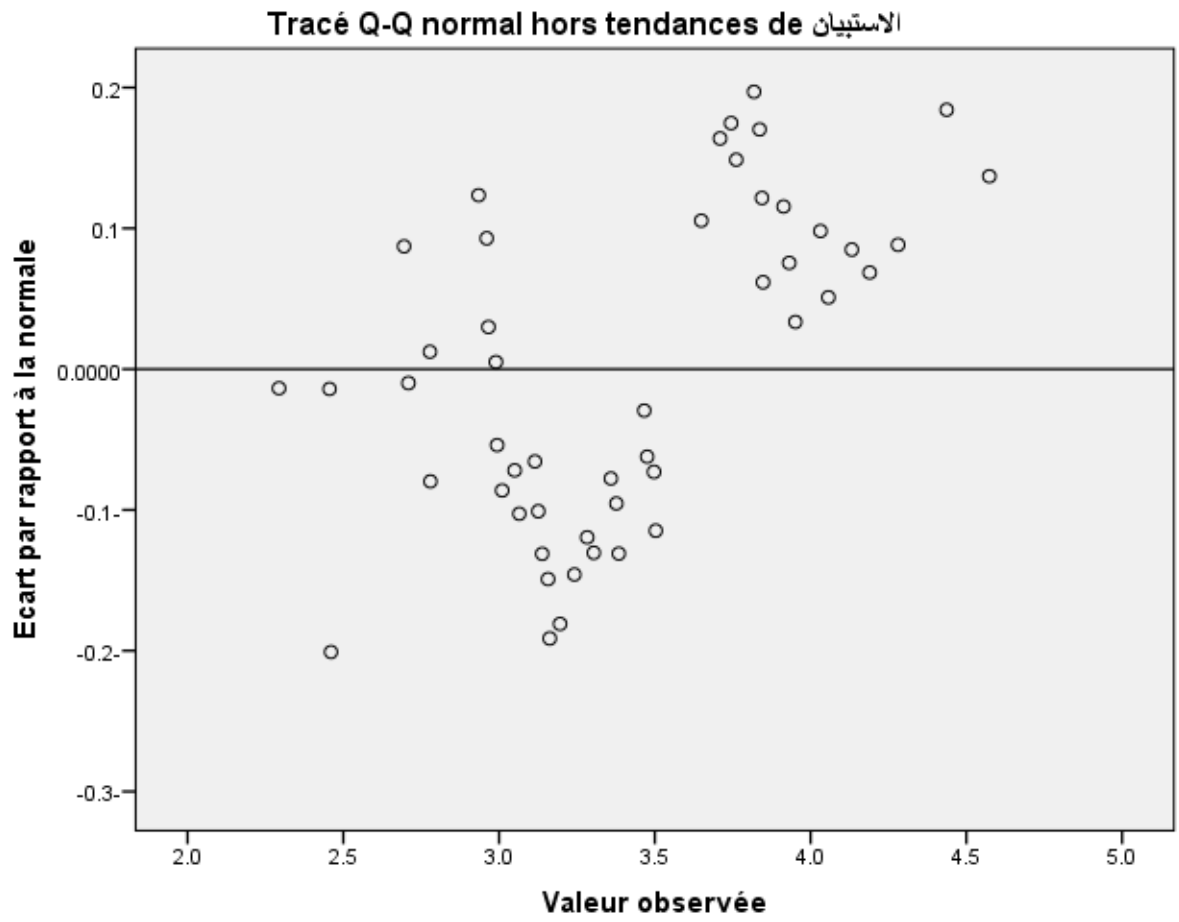
# الملاحق

الاستبيان Stem-and-Leaf Plot

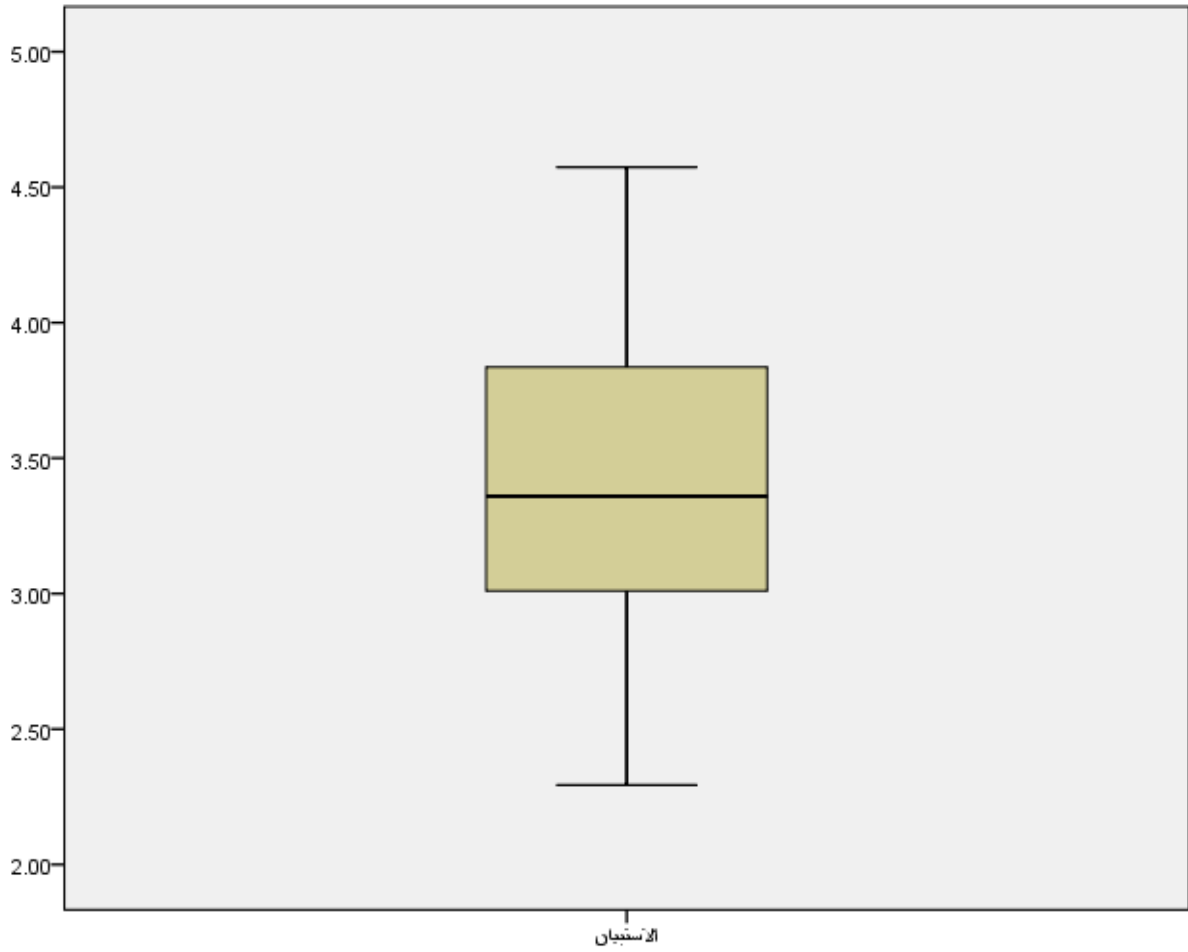
Frequency	Stem & Leaf
3.00	2 . 244
9.00	2 . 677799999
18.00	3 . 000111111223333444
12.00	3 . 567778888999
6.00	4 . 001124
1.00	4 . 5

Stem width: 1.00  
Each leaf: 1 case(s)





## الملاحق



Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البيئة	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.393	.155	.137	.66023

ANOVA

## الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.752	1	3.752	8.608	.005
Résidus	20.487	47	.436		
Total	24.240	48			

### Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.395	.614		2.271	.028
البيئة	.491	.167	.393	2.934	.005

### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الانظمة	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.228	.052	.032	.69405

### ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.264	1	1.264	2.624	.112

## الملاحق

Résidus	23.122	48	.482		
Total	24.386	49			

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاغتراب  
 /METHOD=ENTER المشاركة .

## Régression

### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المشاركة	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.424	.180	.163	.65028

### ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.365	1	4.365	10.323	.002
Résidus	19.874	47	.423		
Total	24.240	48			

### Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

## الملاحق

1	(Constante)	1.771	.447		3.963	.000
	المشاركة	.401	.125	.424	3.213	.002

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT الاغتراب  
 /METHOD=ENTER التكنولوجيا .

## Régression

### Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجيا	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.300	.090	.071	.67987

### ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2.199	1	2.199	4.758	.034
	Résidus	22.187	48	.462		

## الملاحق

Total	24.386	49			
-------	--------	----	--	--	--

### Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2.204	.459		4.800	.000
التكنولوجيا	.279	.128	.300	2.181	.034