

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## فرق العمل وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. سالم يعقوب

إعداد الطلبة:

بوطيب شفاء

تامة خديجة

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية | الجامعة                      | الصفة        |
|---------------|----------------|------------------------------|--------------|
| د/ شوقي مرابط | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | رئيسا        |
| د/ سالم يعقوب | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | مشرفا ومقررا |
| د/ سليم دحه   | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2024 / 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## فرق العمل وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. سالم يعقوب

إعداد الطلبة:

بوطيب شفاء

تامة خديجة

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب  | الرتبة العلمية | الجامعة                      | الصفة        |
|---------------|----------------|------------------------------|--------------|
| د/ شوقي مرابط | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | رئيسا        |
| د/ سالم يعقوب | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | مشرفا ومقررا |
| د/ سليم دحه   | أستاذ محاضر أ  | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | مناقشا       |

# الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام و آخر دعواهم

أن الحمد لله رب العالمين

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات أنا اليوم أقف عتبة تخرجي أقطف ثمار جهدي وارفع قبعتي بكل فخر فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته كرمه .

إلى ملائكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى الأبدية " أمي الغالية " أهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند وعوض .

إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي ذلك الرجل العظيم والذي داعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل " أبي الغالي "

إلى من قيل فيهم : سشد عضدك بأخيك

إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقتك ضعفي " أخوتي " أدامكم الله خلعا ثابتا لي

إلى من أمنك بقدراتي و أمان أيامي " أختي الكبرى "

إلى من تذكرتني بقوتي وتقف خلفي كظلي " أختي الصغرى "

إلى من رافقتني طوال سنوات الدراسة وتشاركني هذا العمل وكانك سندا لي " صديقتي خديجة "

"

وإلى ابنة خالتي وأختي التي لم تلدها أمي " خديجة الغالية "

وأحب ان أختم الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم التي وقفت بجانبنا وكانك عوننا لنا " صديقتنا

مارية "

والحمد لله الذي به خيرا وأملا و أفرقتنا سرورا وفرحا ينسيني مشقتي

شفاء

# الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البذل والختم وآخر دعواهم أن

{ الحمد لله رب العالمين }

إلى من كَلَّلَ العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل

الغالي والنفيس وإستمديت منه قوتي واعتزازي بذاتي

**والدي العزيز**

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسملت لي الشدائد بدعائها إلى الانسنة

العظيمة التي لطالما تمنيت أن تقر عيناها لرؤيتي في يوم كهذا

**أمي العزيزة**

إلى ضلع الثابت و أمانتي أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع

أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها وقرة عيني...

**أخوتي و أخواتي الغاليين**

إلى من رافقتني طوال سنوات الدراسة وشاركتني هذا العمل و كانت سندا لي

**صديقتي شفاء**

وأحب أن اختم الأهداء الى صاحبة الفضل العظيم التي وقفت بجانبنا وكانت عوننا لنا

**صديقتنا مارية**

اهدىكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدي راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني و أن

يعلمني ما أجهل والله ولي التوفيق .

**خديجة**

# الشكر والتقدير

لقوله تعالى : { فاذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون } البقرة 152

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان له الفضل والعطاء وسهل لنا المبتغى و أماننا على إتمام هذا العمل الذي نسأله ان يكون خالص لوجهه الكريم .

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة خاصة أستاذنا الفاضل الدكتور **سالم يعقوب** الذي تفضل علينا بكرم الإشراف علينا وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات .

ونتوجه بخالص عبارات الشكر والامتنان ال عمال المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي على مد يد العون وتسهيل اتمام العمل الميداني بالمؤسسة .

الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد وقدم لنا يد العون في انجاز هذا العمل

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة فرق العمل بالفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي حيث تم لاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام العينة القصدية العشوائية ، وكان مجتمع البحث متكون من 40 مبحوث . وقد تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟  
وتنبثق تحته ثلاث تساؤلات فرعية كالاتي :

هل المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني في الوادي ؟

هل التعاون له علاقة في تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟  
هل المسؤولية لها علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟

أما فيما يخص الفرضيات لقد قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية كما يلي :

تساهم فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية .

والفرضيات الفرعية بالشكل التالي :

المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية .

التعاون له علاقة في تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية .

المسؤولية لها علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية .

وقد لخصت الدراسة التي وصلنا اليها اي أن فرق العمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية في

المؤسسة الاستشفائية

### **Study summary:**

The aim of this study was to learn about the relationship of the task forces to the organizational effectiveness of the Public Hospital Institution Ben Omar Jilani El Wadi, where it was based on the descriptive curriculum and questionnaire as a tool for data collection and the use of the random intentional specimen. The research community was composed of 40 researchers.

How do the task forces contribute to the organizational effectiveness of the hospital institution Ben Omar Al-Jilani Al-Wadi?

Three sub-questions arise below:

Is participation in decision-making contributing to organizational effectiveness at Ben Omar Al-Jilani Hospital in the Valley?

Is cooperation related to improving the organizational effectiveness of the hospital institution Ben Omar Al-Jilani Al-Wadi?

Is responsibility related to the organizational effectiveness of the hospital institution Ben Omar Al-Jilani Al-Wadi?

In terms of hypotheses, we have formulated the main hypotheses as follows:

The task forces contribute to the organizational effectiveness of the hospital institution.

The sub-hypotheses are as follows:

Participation in decision-making contributes to the organizational effectiveness of the hospital institution.

Cooperation has to do with improving the organizational effectiveness of the hospital institution.

Liability has to do with organizational effectiveness in a hospital institution.

The study we have reached summarizes that the task forces contribute significantly to the organizational effectiveness of the hospital institution.

## فهرس المحتوى

|      |                |
|------|----------------|
| I    | الإهداء        |
| II   | الاهداء        |
| IV   | ملخص الدراسة : |
| VI   | فهرس المحتوى   |
| VIII | فهرس الجداول   |
| IX   | فهرس الأشكال   |
| IX   | فهرس الملاحق   |
| X    | مقدمة          |

## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والتطبيقية

|    |   |
|----|---|
| 7  | تمهيد   |
| 8  | المبحث الأول : فرق العمل والفاعلية التنظيمية            |
| 8  | أولا : مفهوم التنظيم                                    |
| 9  | ثانيا : مفهوم فرق العمل                                 |
| 11 | ثالثا : مفهوم الفاعلية التنظيمية                        |
| 12 | المبحث الثاني : علاقة فرق العمل بالفاعلية التنظيمية     |
| 12 | أولا : أبعاد فرق العمل                                  |
| 13 | ثانيا : أهمية فرق العمل                                 |
| 13 | ثالثا : أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية و آليات تحقيقها |
| 15 | المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمقاربة النظرية      |

|    |  |
|----|--|
| 15 | أولا : الدراسات السابقة.....                   |
| 18 | ثانيا : مدى الاستفادة من الدراسات السابقة..... |
| 19 | ثالثا : المقاربة النظرية.....                  |
| 21 | خلاصة الفصل :                                  |

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

|    |  |
|----|--|
| 23 | تمهيد.....                             |
| 24 | المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....   |
| 24 | أولا : الطريقة.....                    |
| 25 | ثانيا : الأدوات.....                   |
| 28 | المبحث الثاني : النتائج والمناقشة..... |
| 28 | أولا : عرض النتائج.....                |
| 43 | ثانيا : المناقشة.....                  |
| 48 | ❖ النتائج المتوصل إليها :              |
| 48 | ❖ التوصيات :                           |
| 49 | خلاصة الفصل.....                       |
| 50 | خاتمة.....                             |
| 52 | قائمة المصادر والمراجع.....            |
| 55 | الملاحق.....                           |

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان   | الرقم |
|-------|---|-------|
| 26    | يوضح معامل الثابت بطريقة ألفا كرومباخ                                     | 01    |
| 27    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس   | 02    |
| 28    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن  | 03    |
| 29    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                              | 04    |
| 30    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية                                | 05    |
| 31    | يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرار               | 06    |
| 34    | يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد التعاون                                | 07    |
| 37    | يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد المسؤولية                              | 08    |
| 39    | يوضح استجابات عينة الدراسة حول محور الفعالية التنظيمية                    | 09    |
| 42    | يوضح قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل والفعالية التنظيمية                | 10    |
| 43    | يوضح قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية | 11    |
| 44    | يوضح قيمة معامل الارتباط بين التعاون والفعالية التنظيمية                  | 12    |
| 45    | يوضح قيمة معامل الارتباط بين المسؤولية والفعالية التنظيمية                | 13    |

## فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان                                      | الرقم |
|-------|--|-------|
| 27    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس            | 01    |
| 28    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن             | 02    |
| 29    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 03    |
| 30    | يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية   | 04    |

## فهرس الملاحق

| الرقم | العنوان       | الرقم |
|-------|---------------|-------|
| 56    | استمارة ترخيص | 01    |
| 57    | الاستبيان     | 02    |

# مقدمة

ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو لمنظمات الأعمال، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من المشاكل تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على التنمية والفاعلية التنظيمية ، ومن هنا سعت العديد من منظمات الأعمال في مختلف دول العالم وخاصة الجزائر الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانيات وتوظيفها لتعزيز الفاعلية التنظيمية بشكل مستمر.

فأسلوب فرق العمل من الأساليب المهمة التي انتهجتها الإدارة الحديثة لتوجهه نحو المزيد من الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات المؤسساتية وزيادة فاعلية القرارات التي قد تعتبر الناتج الرئيسي لمعظم مهامه والقوة المحسومة التي تخلق الإبداع داخل المؤسسة .

يعد فرق العمل نموذجاً متقدماً وفعالاً للمشاركة في اتخاذ القرار فهو بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

فتعاون أفراد العمل ضمن فريق وتوظيف كل إمكانياتهم ومهاراتهم لتحقيق هدف مشترك من شأنه تحسين كفاءة فرق العمل ، كما يساعد على خلق محيط أكثر مرونة وسلاسة ويجفز الموظفين للعمل وينشأ بيئة صحية وسليمة .

إذ تعتبر المسؤولية أحد أهم عناصر بناء فريق عمل فعال فهي تقوم بتحديد الأهداف والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق يعمل هذا على توحيد جهود الفريق والسماح لأفراده بالعمل بكفاءة عالية .

كما يركز فرق العمل على إيجاد السبل والطرق الفعالة من أجل الوصول إلى تحسين الفاعلية التنظيمية التي قد لها ارتباط في تحقيق أهداف المنظمة الإدارية والمساهمة في تحقيق نجاحها واستمرارها ومن خلال ذلك جاءت دراستنا لمعرفة علاقة فرق العمل في تحقيق وتعزيز الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الإستشفائية . والمؤسسة الجزائرية تسعى جاهدة منذ الاستقلال الى يومنا هذا تحقيق الفاعلية التنظيمية بمختلف السبل والطرق بإتباع جملة من الاصلاحات والتغيرات سواء على مستوى الفاعلين من جهة ومن جهة نظام التسيير من جهة ثانية ، وقطاع الصحة اليوم وما يشهده من تغييرات خاصة بعد جائحة كورونا والتبعات التي خلفتها تلك الجائحة، بتفعيل نظام المناوبة القائم على فرق العمل

وضمن هذا السياق نطرح التساؤل الرئيسي

كيف تساهم فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر

الجيلاني بالوادي ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
2. هل التعاون له علاقة في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟
3. هل المسؤولية لها علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ؟

#### ❖ فرضيات الدراسة

##### أ- فرضية الاساسية

فرق العمل تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

##### ب- فرضيات الفرعية

1. المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .
2. التعاون له علاقة في تحسين الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .
3. المسؤولية لها علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

#### ❖ مبررات اختيار الموضوع

لكل موضوع أسباب تدفع بالباحث للبحث والتنقيب فيه دون غيره ومن أبرز الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي :

- معرفة إذا كان لفرق العمل علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية .
- في ظل التغيرات التكنولوجية والدخول إلى عالم الذكاء الاصطناعي كان لازما الحديث على موضوع فرق العمل .
- موضوع فرق العمل من المواضيع المتجددة في التنظيم والإدارة وهو ما وجب دراسته بطريقة متجددة في ظل ميدان الدراسة لقطاع الصحة .

### ❖ أهداف الدراسة

- توضيح العلاقة التي تسعى للانتماء الى الجماعة بزيادة تعاون فرق العمل في المؤسسة .
- التيقن من أبعاد فرق العمل المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والتعاون والمسؤولية بإدعاء أن لها علاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة .
- التركيز على مفهوم فرق العمل والأهمية البالغة له في المؤسسة الجزائرية .

### ❖ أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على الدور البارز والمهم الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة .
- محاولة الكشف عن إمكانية مساهمة فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية .
- محاولة التعرف على فرق العمل كأسلوب يساعد على تعزيز الثقة والتعاون وتبادل الدعم بين الأفراد لتحقيق الفاعلية التنظيمية .

### ❖ حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة حدد مجال هذه الدراسة بما يلي:

- **الحدود البشرية** : يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته وشملت هذه الدراسة على عينه من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

- **الحدود المكانية** : ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسات حيث تعلقت الدراسة التطبيقية لموضوع هذا البحث المؤسسة العمومية بولاية الوادي تحديدا مستشفى بن عمر الجيلاني .

**الحدود الزمنية**: امتدت هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني طيلة الفترة الزمنية للسنة الجامعية 2024 ، بداية من النزول الى الميدان لمؤسسة الدراسة المرحلة الاستطلاعية، بأخذ مؤشرات الدراسة من خلال اطلاعنا على فرق العمل المناوبة وكيفية العمل بها، وذلك لأخذ الموافقة وانطلقت هذه الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان يوم 10 مارس 2024 على عينة من مجتمع الدراسة وتم استرجاعها يوم 14 مارس 2024.

## ❖ منهج الدراسة

إن تحري الدقة والموضوعية في البحث العلمي يحتم على الباحث تقديم وصف لإجراءات المنهجية المتبعة في دراسته ، ولا يتم ذلك إلا من خلال اختيار المنهج المناسب وهو عبارة عن " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف " <sup>1</sup>.

ويعني ذلك أنه مجموعة الأساليب التي تسعى لرصد الظاهرة المدروسة . ويعتمد اختيار المنهج المناسب في البحث العلمي أساسا على طبيعة المشكلة و الأهداف المراد الوصول إليها . وفي دراستنا لموضوع فرق العمل وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية وقع اختيارنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفيا بواسطة دمج المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة " <sup>2</sup>.

إذ أن المنهج الوصفي قادر على وصف طبيعة العلاقة القائمة بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية ويحلل العلاقة بينهما والمتبادلة وفقا للمؤشرات الاجتماعية والتنظيمية .

حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري في وصف ظاهرة الموضوع دراستها و الاطلاع على التراث النظري بينما في الجانب الميداني من خلال قراءة البيانات الإحصائية وترجمتها إلى التحليل السوسولوجي .

## ❖ صعوبات الدراسة

- من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال بحثنا هي قلة الدراسات السابقة المرتبطة كلياً بموضوع الدراسة .
- صعوبة توزيع الاستبيانات على أفراد العينة ، حيث أننا لم نستطع توزيعهم في يوم واحد نظراً لأن العمال يعملون بالمناوبة .

## ❖ هيكلية البحث

للإحاطة بكافة جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمفهوم فرق العمل والفاعلية التنظيمية تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول الأساس النظري للموضوع وكل المفاهيم المتعلقة بهم ، في حين كان المبحث الثاني والذي تم فيه دراسة العلاقة بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية ، وتم تناول في المبحث الثالث الدراسات السابقة والمقاربة النظرية التي تعتبر أساساً نظرياً ومرجعياً التي تفيد هذه الدراسة .

<sup>1</sup> موريس أنجرس . منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية , تربيات علمية , ط 2, دار القصبة للنشر , الجزائر, 2006 ص 98.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي. مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ط 1, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, عين مليلة الجزائر, 2007 ص 87.

أما الفصل الثاني فسوف يتم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتمثلة في دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي والذي انقسم إلى مبحثين .

حيث تم في المبحث الأول إعطاء تعريف بمجتمع البحث بالإضافة إلى أدوات الدراسة المتمثلة في الاستمارة ، والمبحث الثاني الذي تم فيه تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها .

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية

### تمهيد

تتطرق الدراسة في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات الدراسة المعنونة تحت فرق العمل والفاعلية التنظيمية مع جميع أبعادها مع تحديد العلاقة بينهما ، وتم التناول في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة والتي تعد المنطلق للدراسة ، بالإضافة إلى المقاربة النظرية والتي تعد مرجعية تستند عليها الدراسة التي تعمل هذه الأخيرة على ضوئها في تحديد العلاقة بين متغيراتها و بناء فرضياتها وتحليل نتائجها.

## المبحث الأول : فرق العمل والفاعلية التنظيمية

### أولاً : مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة التي يتم بواسطتها إنجاز المهام ، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاثة معاني وهي نظم ، منظمة ، عملية.

- **نظم (organizing):** هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية
  - **منظمة (organization):** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية في شكل هياكل و اختصاصات تنظيمية و وظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف .
  - **عملية أو وظيفة :** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية ، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير تعمل على جمع و توحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.<sup>1</sup>
- نجد كذلك تعريف مفهوم التنظيم الذي ساقه اميتاي اتزيوبي والذي مفاده أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة و تستثنى من هذه الوحدات حسبه ، جماعة الأصدقاء والأسرة ، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم ، ويرى اتزيوبي أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية تقسيم العمل ، السلطة ، وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات واستبدال العاملين ، كما يرى أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف و احتياجات أعضائه ، و أن هذا التعارض في الأهداف هو الذي يدفع إلى نشوء البناءات غير الرسمية في التنظيمات الأمر الذي يدفعها إلى العمل على تقوية البناء الرسمي من أجل ضبط رقابة أكبر والتقليل من الفجوات النظامية ، ومن خلال هذا يمكن القضاء على الخلل الوظيفي النظامي الذي يقوي هذه التنظيمات .<sup>2</sup>
- فالتنظيم في نظره يحتوي على خصائص التالية تقسم العمل والسلطة ووجود عدد من المراكز اتخاذ القرارات واستبدال العاملين من أجل تحقيق اهدافهم .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003،ص73.

<sup>2</sup> حسان الجليلاني.التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية د.م.ج،الجزائر، ص،12،13.

ويسوق ميتشال ريد التالي للتنظيم "التنظيم هو عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية ، أو حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة".<sup>1</sup>

ويقصد ميتشال بالتنظيم على انه وحدة اجتماعية تنشأ من أجل تحقيق الاهداف أو قيم مميزة . أما الأستاذ علي محمد عبد الوهاب فيرى أن كلمة التنظيم تعني شيئين اثنين ، وظيفة و شكلا ، فالشكل أو هيكل التنظيم ، فيقصد به "الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس ، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة عملية منسقة ليصلوا الى هدف محدد ، والثانية وهي الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى اهداف محددة لهم و معروفة لدى الجميع".<sup>2</sup>

وخلاصة قوله يرى بأن التنظيم شكلان ووظيفة و هيكل تنظيمي يعمل على تحقيق اهداف محددة تحدم مصالحهم ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنظيم هو وحدات اجتماعية هدفها تحديد الأنشطة و اوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة .

### التعريف الإجرائي :

التنظيم هو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديدتها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق أهداف المنظمة حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية فهو يساعد المنظمة بكفاءة لتحقيق أهدافها.

### ثانيا : مفهوم فرق العمل

تعتبر فرق العمل أحد أكثر الأساليب الحديثة التي باتت المنظمات تنتهجها ، كونها تساهم في تنمية قدرات الأفراد وفعاليتهم بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق نجاحها .

يعرف إبراهيم الفقي فريق العمل في كتابه "العمل الجماعي" في قوله :نعم فريق العمل أسلوب فعال مثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية وذلك يجعلها أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج

<sup>1</sup> محمد بوخلوف. التنظيم الصناعي والبيئة ، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 19.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص 3.

أفضل ، والعمل بروح الفريق يساعد الناس على تحقيق تقدير نتائج أفضل للذات ... فريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة<sup>1</sup>.

ويقصد ابراهيم الفقي في مفهومه ان العمل كفريق يزيد من الالتزام وانجاز المهام بكل ثقة وتقدير من اجل تحقيق نتائج واهداف المؤسسة .

كما قام زيد منير عبودي ويوسف ذيب العطاوي بتعريفه :على أنه وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي كوحدة متجانسة أو هي مجموعة أفراد يشتركون في أداء مهمة أو رسائل متواصلة ذات أهداف أو غايات مشتركة<sup>2</sup>.

وكتعقيب عل مفهومه بان فرق العمل وحدة متكاملة ومتجانسة بين اعضائه تمكنهم من تحقيق غاياتهم .  
ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها الحرية الكبيرة في إحداث التغييرات في الإنتاج ، عن طريق مشرفين مهامهم تنسيق العمل وتخصيصه<sup>3</sup>

ونستنتج من خلال تعريفه ان اعضاء فرق العمل لديهم الحرية في امكانية التغيير في عملية الانتاج .  
كما عرفها (Dubrin) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته<sup>4</sup> .

ويقصد بتعريفه انها مجموعة من الافراد يتفاعلون ويتشاركون في صنع القرار.  
من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان فريق العمل هو عبارة عن جماعات يتم انشائها داخل هيكل تنظيمي لتحقيق هدف محددة تتطلب التفاعل والتكامل والتجانس بينهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات .

### التعريف الاجرائي :

فرق العمل هي مجموعة من الافراد لديهم عدة مهارات ومهام مترابطة ويقومون بالعمل في بيئة محفزة و العمل بروح واحدة ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق أهداف تلك المهمة .

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، العمل الجماعي ، ط1، دار أليال للنشر والتوزيع ، 2009،ص10.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي ،يوسف ذيب العطاوي ،الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي ، ط1 ، دار الخليج ، عمان ، 2015،ص157.

<sup>3</sup> آرثر بيل: بناء فريق العمل ،ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003،ص 145.

<sup>4</sup> عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين ، 2012، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي :دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد ،مجلة المنصورة بغداد ،العدد18، ص

ثالثا : مفهوم الفاعلية التنظيمية

لغة : فاعلية (مفرد) الأصل اللغوي هو الفعل "فعل" وهو وصف في كل ما هو فاعل ، وتعني مقدرة الشيء على التأثير<sup>1</sup> .

اصطلاحا :

يعتبر برناد من الأوائل الذين حاولوا أن يقدموا تعريف للفاعلية التنظيمية معتمد على معيار الهدف كمؤشر رئيسي للفاعلية ، حيث اعتبر " أن فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله<sup>2</sup> . ويقصد برناد بالفاعلية التنظيمية بأنها تحقيق الهدف المحدد.

اما ابو قحف فعرفها بقوله : هي مجموعه تفاعل مكونات الأداء الكلي للتنظيم كالأنشطة الفنية و الوظيفية والإدارية ، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق مجموعة من الأهداف في وقت محدد<sup>3</sup> .

ومن خلال تعريفه يرى بأنها تعبر عن صحة التنظيم الداخلية بما فيها العمليات الداخلية والإجراءات.

أما اتزيوني قد عرفها على أنها أن النجاح في تحقيق الاهداف المسطرة من خلال الاستغلال الامثل والمتوازن للموارد المتاحة<sup>4</sup> .

ونستخلص من تعريفه ان الفاعلية التنظيمية بأنها المدى الذي تحقق فيه المنظمة اهدافها.

وعرفها KAHN و KATZ على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال استثمار كافة الوسائل المتاحة ، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم .

وتعرف كذلك على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمؤشرات المعتمدة في قياسها على النماذج المستخدمة في دراسة التنظيمات<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة للباحثين نستخلص أن مفهوم الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة من جهة ومراعاة الجوانب التنظيمية من جهة أخرى .

<sup>1</sup> معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي ، تاريخ الزيارة 15/04/2024 على سا 22.23

<sup>2</sup> Barnard C : The functions of the executive ,Cambridge,Mass,Harvard university, Press, 1974,P55.

<sup>3</sup> عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة ، الدار الجامعية ، 1995،ص25.

<sup>4</sup> بن علي عبد الوهاب . مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم ،مذكرة ماجستير ، جامعة وهران 2. 2015/2014،ص50.

<sup>5</sup> محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع ، ط3، دار المعرفة ، الاسكندرية ،2003،ص305.

### التعريف الاجرائي

من خلال ما تم عرضه يمكن أن نعرف الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية لإحداث تغيرات تساهم في خلق مناخ ايجابي يعمل على توازن وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية والمنظمة .

### المبحث الثاني : علاقة فرق العمل بالفاعلية التنظيمية

من خلال هذه الجزئية سنحاول الوقوف على العلاقة القائمة بين متغير الدراسة ان وجدت من خلال ابعاد الدراسة بالحديث عن ابعاد المتغير المستقل المتمثل في فرق العمل ، وكيف تساهم في الوصول الى تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية

### أولاً : أبعاد فرق العمل

#### 1- المشاركة في اتخاذ القرار

إن فرق العمل هي المحرك الاساسي للمؤسسة من خلال إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ،فهي تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة فبإشراك العاملين في هاته العملية تضمن تقبلهم للقرارات وتخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة. إذا وجدت الإدارة في المنظمات أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم التركيز في اتخاذ القرار في يد فرد واحد .

#### 2- التعاون

ان تعاون افراد العمل معا ضمن فريق هو بمثابة تعاون بين نقاط القوة التي لدى كل فرد منه مما يساهم في معالجة أي قصور قد تنشأ بسبب ضعف المهارات كونه يساهم في إحداث بيئة متفاعلة ومترابطة بين العاملين داخل المؤسسة ، وعلى اعضاء الفريق ان يكونوا متعاونين فيما بينهم وان يعرفوا ان مصالح الفريق فوق مصالح الفرد وان النجاح الجماعي هو الغاية لتحقيق أهداف مشتركة وذلك من أجل تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسة .

#### 3- المسؤولية

وكذلك إن تعزيز حس المسؤولية في الفريق هو أمر بالغ الأهمية لبناء بيئة عمل قوية وتحقيق النجاح فهذا الأمر ينمي الشعور بالالتزام والواجب في تحمل المسؤولية الفردية والجماعية اتجاه المهام والأهداف المشتركة ، وتحديد الادوار والمسؤوليات بشكل واضح وتشجيع التواصل الفعال وإعطاء الثقة والتفويض وتعزيز الشفافية والمساءلة ، ومن خلالها يصبح الفريق أكثر تركيزا والتزاما وانضباطا ويتحول الى وحدة قوية تعمل بتناغم لتحقيق النجاح وزيادة الانتاجية وتحسين جودة العمل وتحقيق الاهداف والتأثير بشكل ايجابي على المؤسسة بأكملها.

### ثانيا : أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد و ما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات والنزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف<sup>1</sup> وتظهر أهمية فرق العمل على جميع العاملين و تمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقا لما يلي :

1. تعزيز النجاح والإبداع في المؤسسة .

2. تطوير عملية اتخاذ القرار .

3. تحسين جودة الخدمة والمنتج .

4. الاستجابة لتحديات التغييرات التي تحدث .

5. تطوير مؤكد للوسائل والإجراءات والطرق وأساليب العمل كما يذكر (Pooavan) أن أهمية الفريق

تبرز من خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفريقي وهي :

● البيئة : المنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جدا .

● اشتداد المنافسة : إذ أصبحت الأسواق أكثر تغيير وديناميكية<sup>2</sup>

### ثالثا : أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية و آليات تحقيقها

#### 1. أهمية الفاعلية التنظيمية

تحتاج الانظمة الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى مؤسسات ،لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الاهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة . فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي و أدبي و معنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو ، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة ، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل ، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه .

<sup>1</sup> فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ،2005،ص102.

<sup>2</sup> احسان دهنش ،كمال ظاهر ، محمود داخل . فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل) ، دار النشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ،2012،ص 19-20.

- تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره ، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه .
- كما يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة . لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .
- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 2. خصائص الفاعلية التنظيمية

- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .
- الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية .
- التنوع : تستفيد منها جهات مختلفة متنوعة منها المجتمع ، الأفراد ، المساهمين .
- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد .
- النسبية : مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه .
- الفاعلية : صفة تتشكل بحسب الاشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية<sup>2</sup>.

### 3. آليات تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

- الزامية إصلاح وضع مؤسستها ومسائرتها ما يجري من تحولات حتى تستطيع بلوغ اهدافها وتحقيق الفاعلية هي العمل في الميادين التالية :
- ميدان المعرفة و الاستثمار في المورد البشري و اعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوين المستثمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم بلا لأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة وكفاءة .
- ان يكون هناك إبداع للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين وذلك كفاءة والجزائر لا تخلو منهم .

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي : دور العملية التدريسية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 23 .

<sup>2</sup> صورة النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2015/2016، ص 55.

- الاهتمام بالعنصر البشري وتكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملا مهما في التنمية الاقتصادية والحضارية ، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

#### أولا : الدراسات السابقة

#### الدراسات المتعلقة بمتغير فرق العمل :

- 1- الدراسة الاولى : أميمة فضل الدين ، بعنوان القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة الإستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية "عاليا صالح" تبسة أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل 2023/2022.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث اجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 657 عامل واعتمدت على العينة الطبقية العشوائية تمت الدراسة بجمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلة و الاستمارة وتم التوصل الى النتائج التالية :

- يساهم الانضباط الاجتماعي للعمال في زيادة فرصة مشاركة الاعضاء ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية .

- يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في تحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية .

- يساهم السعي للانتماء الى الجماعة في زيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية .

- القيم الثقافية تربطها علاقة طردية ايجابية قوية بفاعلية فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية .

- 2- الدراسة الثانية : سليمان فريدة ، بعنوان دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان لعين الذهب تيارت ، مذكرة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة ابن خلدون تيارت 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين فرق العمل ونوعية حياة العمل ، استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على العينة القصدية واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

<sup>1</sup> لأنصاري عبد القادر :الثقافة التنظيمية و اثرها على فعالية التنظيم , مذكرة دكتوراه , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2019/2018, ص 91.

- إدراك فرق العمل لجودة حياة العمل من خلال ظروف العمل المعنوية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ، ولاية تيارت .

- يدرك فريق العمل لجودة حياة العمل من خلال بعض الخصائص الوظيفية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ، ولاية تيارت .

- يدرك فريق العمل لجودة حياة العمل من خلال بعد الأجور و المكافآت بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ، ولاية تيارت .

**3-الدراسة الثالثة محجوب خولة بعنوان : أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل دراسة حالة بمديرية الموارد المائية بولاية غرداية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي بجامعة غرداية 2019/2018.**

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل اعتمدت على المنهج الوصفي والاستمارة والملاحظة كأداة لجمع البيانات .  
ومن أهم النتائج التي تحصلت عليها :

- ان القيم التنظيمية تؤثر على سلوك الافراد وأفعالهم ، بالإضافة الى انها تتجدد وتتطور بتأثيرها بالعوامل الداخلية والخارجية ، كما ان لكل منظمة مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها ، هذا راجع لطبيعة نشاطها واليد العاملة التي تعتمد عليها .

📌 الدراسات المتعلقة بمتغير الفاعلية التنظيمية :

**1- الدراسة الاولى فرحات حاج بلقاسم بعنوان : ممارسة السلطة وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2024/2023.**

هدفت هذه الدراسة الى الوصول الى حقائق سوسيوتنظيمية تكشف عن تأثير تجاذبات السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على عينة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الاصلي ، استخدم الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات .  
وتم التوصل الى النتائج التالية :

- ان ممارسات السلطة الرسمية التي تسعى الى تضيق حرية الفاعلين تؤثر سلبا على مستويات الرضا لديهم ، وكلما سعت السلطة الرسمية الى توجيه وضبط الفاعلين مع الاعتراف بسلطتهم كلما ادى ذلك الى مستويات ايجابية من الرضا لدى الفاعلين .

- ان ممارسات السلطة الرسمية الموجهة للفاعلين والمعتمدة على ثقافة التشاركية تساعد العمال على الالتزام بالأهداف والسعي لتحقيقها بفاعلية أكبر ، وكلما كانت الممارسات مقيدة للفاعل كلما ضعف الحافز لديهم في أداء المهام .

2-الدراسة الثانية : دراسة صالح بن نوار بعنوان : الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الزراعي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة ، رسالة دكتوراه بعلم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2015.

وقد طرح الباحث الاشكالات التالية :

- هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية ومن خلال الاقتصاد الوطني ككل ، القضاء على أو التخفيف على الأقل من المشاكل التي كان دائم التخبط فيها ، وبالتالي تحقيق الاهداف التي جاء من أجلها ؟

- ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية ، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟

- استخدم الباحث المنهج الوصفي ومجتمع وعينة الدراسة اختار العينة العشوائية الطبقية ، ومن الادوات التي اعتمد عليها لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة والاستمارة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها :

- أن غالبية المديرين الذي شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي يميلون على اتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة ، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري ، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم .

- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا .

3-الدراسة الثالثة : دراسة الباحث مصطفى الشافعي بعنوان : أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بباتنة ، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الحاج لخضر 1 ، باتنة ، 2022.

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أثر الانماط القيادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية والربط بين المتغيرين لتحديث التقارب والالتقاء بينهما ، مستخدما المنهج الوصفي ومعتمدا على أداتي الملاحظة والاستمارة .

ومن أهم النتائج :

- أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال .
- أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفعالية التنظيمية .

#### ثانيا : مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نجد أنها تشترك في عرض متغير من متغيرات الدراسة المتمثلة في فرق العمل والفاعلية التنظيمية ، حيث لم نجد دراسات سابقة تتناول متغيرين الدراسة معا ، أنها تختلف من خلال الحدود الزمانية وحيث أن الدراسات السابقة واقعة في زمن الماضي ، إضافة للاختلاف من حيث الحدود المكانية حيث تمثلت دراستنا الحالية بالمؤسسة الإستشفائية ، أما الدراسات السابقة كانت مختلفة الحدود المكانية فمنها من كان بالمؤسسة التربوية والصناعية ومدرية الموارد المائية ، كذلك الاختلاف في عينة الدراسة ، في حيث الاشتراك في الأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان ، من جهة هناك اختلاف في نتائج المتوصل إليها فهي تختلف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

افادت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تحديث مفهوم فرق العمل وإبرازه في شكل واضح ، حيث انه يحظى بأهمية كبيرة ويلعب دور فعال في تطوير المؤسسات الجزائرية وخاصة قطاع الصحة .

كما افادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تقديم اطار نظري شامل حول فرق العمل .

انفردت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها المتغيرين معا فرق العمل وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية .

### ثالثا : المقاربة النظرية

#### نظرية تاكمان لتطور فرق العمل

هي نموذج يصف مراحل تطور فرق العمل ، قام بتطويرها العالم بروس تاكمان عام 1965، ومنذ ذلك الحين تم استخدامها على نطاق واسع في مجال إدارة المشاريع ، ويشرح من خلالها خمسة مراحل رئيسية تمر بها جميع فرق العمل :

#### 1- مرحلة التشكيل (Forming)

هي المرحلة التي يتم فيها اختيار وتشكيل فريق العمل ويتعرف أعضائه على بعضهم ، والتعرف على دورهم من قبل مدير المشروع ، تتسم هذه المرحلة بالترقب والحذر .

يمكن لمدير المشروع أن يساعد في تسهيل مرور هذه المرحلة من خلال :

- عمل مقدمة عن المشروع وأهدافه .
- شرح أدوار و مسؤوليات أعضاء الفريق .
- تشجيع التفاعل والتواصل بين أعضاء الفريق .

#### 2- مرحلة العصف (Storming)

قد تكون بيئة العمل في هذه المرحلة غير منتجة في عمر المشروع نتيجة لتصارع فريق العمل ومحاولة كل عضو فرض رأيه أو اثبات أحقية فكرته عن غيره من زملائه .

يعد التحلي بالمرونة و الاستمتاع الجيد لآراء الاخرين أمورا ضرورية في هذه المرحلة .يمكن لمدير المشروع أن يساعد في تسهيل مرحلة العصف من خلال :

- تشجيع مشاركة جميع أعضاء الفريق .
- حل النزاعات بطريقة بناءة.
- بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق .

#### 3- مرحلة الانسجام (Norming)

يبدأ أعضاء الفريق في بناء الثقة والاحترام المتبادل والوصول الى مرحلة من التوافق والانسجام في التعامل ، يتفقون على قواعد وإجراءات العمل ، والعمل بشكل جماعي كفريق واحد ، سعيا لتحقيق أهداف المشروع .

يمكن للمدير أو قائد الفريق أن يساعد في تعزيز الانسجام بين فريق العمل من خلال :

- تعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق .
- تشجيع حل النزاعات بطريقة بناءة .
- تشجيع الابتكار والإبداع .

### 4- مرحلة الأداء (Performing)

وتعد هذه المرحلة هي المرحلة المنشودة التي يسعى إليها كل مدير مشروع ، حيث أنها أعلى مرحلة من مراحل تطور فرق العمل ، وفي هذه المرحلة يصل فريق العمل الى التوافق والانسجام والعمل بسلاسة وفعالية وابتكار طرق لأداء المهام للوصول سويا الى مرحلة الانتاج كفريق .

يمكن لمدير المشروع أن يعزز هذه الرحلة من خلال :

- توفير الموارد والدعم اللازمين .
- تشجيع التعلم والنمو المستمرين .
- تشجيع العمل الجماعي والتواصل الفعال .

### 5- مرحلة الفض (Adjourning)

هذه المرحلة تحدث عندما يكتمل المشروع ويتم تسليمه بنجاح ، يتم في هذه المرحلة توثيق الخبرات والدروس المستفادة من المشروع ، ويتم تقييم الأداء وتكريم الإسهامات .

يمكن للمدير أن يساعد في تسهيل مرحلة الفض من خلال :

- تقديم التقدير لأعضاء الفريق .
- مساعدة أعضاء الفريق على الانتقال الى المشاريع أو مهام أخرى .

تعد نظرية تاكمان نموذج مفيد لفهم تطور فرق العمل وكيفية تأثير هذا التطور على أداء الفريق ونجاح المشروع . إذا تم تطبيق هذه المراحل بفاعلية ، يمكن أن تسهم في تحقيق الاهداف بنجاح وفاعلية وتعزيز العمل الجماعي في المشاريع<sup>1</sup> .

ومن خلال ميدان الدراسة المراد دراسته على المؤسسة الاستشفائية للقطاع الصحي في الجزائر ، وهذا الأخير من المؤسسات العمومية التي تعمل بالمنابوة ، والقطاع يتطلب العمل على هذه الطريقة لإستمرارية الخدمة العمومية للمواطن على مدار 24 ساعة ، و هو ما كان لازما لأخذ بمقاربة العالم تاكمان التي تعد الأقرب للميدان مما يجبرنا الاستعانة بمبادئها وأهدافها للوصول الى أكثر فعالية تنظيمية لحل الدراسة .

<sup>1</sup><https://www.linkedin.com/pulser> شوهده ولوحظ يوم: 2024/05/07

### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى الادبيات النظرية والتطبيقية لفرق العمل والفعالية التنظيمية ، وقد توصلنا الى أن مفهوم فرق العمل له أهمية بالغة من خلال الدور الفعال الذي يلعبه في المؤسسات التنظيمية. وتجدد الإشارة الى أن أهمية موضوع دراستنا لا تقتصر على الجانب النظري فقط ، بل الجانب الميداني أيضا له أهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

## الفصل الثاني

# الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد التطرق الى الجانب النظري للدراسة ، سيتم تناول اجراءات الدراسة الميدانية باعتبارها وسيلة هامة من أجل معالجة فرضيات الدراسة ، كما أنها تمكن الباحث من الوصول الى نتائج دقيقة وواضحة ، وهي تعد قاعدة أساسية لأي بحث علمي ، وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى اجراءات المنهجية لدراسة انطلاقا من الطريقة والأدوات المستخدمة لجلب المعطيات وكذا تحديد طبيعة العينة ، وكذا تحديد طرق قياس المتغيرات والأساليب المستخدمة ، ومن ثم نتطرق الى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي جمعناها .

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات

### أولاً : الطريقة

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة :

ويقصد بمجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وتحدد هذه العناصر ببعض موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي كمجتمع للدراسة ، مع العلم أن عدد المجتمع الكلي من موظفي المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي اجمالاً في حدود 541 عامل حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة .

وتعرف العينة بأنها نموذجاً يشمل جانب أو جزءاً من وحدات المجتمع الاصيلي المعني بالبحث تكون ممثلة له من حيث صفاته المشتركة ، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن الدراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الاصيلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات 1.

إن العينة التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي عينة العشوائية القصدية ، وقد ضمن 40 مفردة من موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي ، على اعتبار أن الفرق المناوبة لم نستطع حصره بالتدقيق وذلك من منطلق لم يكن للمخطط الزمني معمول بيه وهو ما جرننا لنزول الى الميدان وتوزيع الاستبيان عن طريق العشوائية.

#### 2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها :

اعتمدنا في دراستنا على المتغير الأول وهو المتغير المستقل وهو فرق العمل والمتغير الثاني هو المتغير التابع الفاعلية التنظيمية .

وتم إجراء دراسة العلاقة بين المتغيرات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان المكونة من ثلاثة محاور ثم جمع الاستبيانات وإجابات الباحثين وتفرغها في جداول ثم تحليلها لمعرفة العلاقة بين متغيراتها .

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، عمان، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر، 1999، ص 137.

ثانيا : الأدوات

-أدوات جمع البيانات

تساعد أدوات جمع البيانات على تفسير النقاط الغامضة أو اكتشاف الحلول و الاستنتاجات المهمة لدراسته ولذلك تتأثر جودة المعلومات بحسن اختيار الأداة المناسبة لموضوع البحث والمعلومات المطلوب جمعها والتي تخدم الاهداف المرجوة من هذه الدراسة وهي معرفة العلاقة بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على :

**الاستمارة :** تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية ، والاستمارة هي : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ، أو موقف<sup>1</sup> .

ومن شروط الاستمارة الجيدة ان تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع وبعبارة عن الاسهاب مع مراعاة استخدامها لغرض الدراسة كما يجب أن تكون متضمنة جملا قصيرة و واضحة مع تجنب التكرار<sup>2</sup> .

ولقد عرفها موريس انجلس " على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي تهدف الى ايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>3</sup> .

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على المعلومات حول آرائهم في ظاهرة معينة يتم معالجتها كميًا<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> رشيد زروالي : التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر، ط1، الجزائر ، 2002، ص 123.

<sup>2</sup> علي غربي : الجدييات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سيرتا ، ط1، قسنطينة ، 2006، ص 121.

<sup>3</sup> موريس انجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ت بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر ، ط2، الجزائر ، 2006، ص204.

<sup>4</sup> سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2012، ص15

وقد تم بناء وصياغة استمارة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة حيث يتم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة محاور اشتملت على 29 سؤالاً :

- **المحور الأول :** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين وهي الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي
  - **المحور الثاني :** متعلق بمتغير فرق العمل الذي يتضمن ثلاثة أبعاد هم المشاركة في اتخاذ القرار، التعاون ، المسؤولية .
  - **المحور الثالث :** خاص بمتغير الفاعلية التنظيمية
- ثم قمنا بتوزيع الاستمارة التطبيقية على 40 فرد من مجتمع البحث وتم استرجاع 38 استمارة .

جدول رقم (01): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

| الأبعاد                  | عدد البنود | قيمة ألفا كرونباخ |
|--------------------------|------------|-------------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | 7          | 0.80              |
| التعاون                  | 7          | 0.78              |
| المسؤولية                | 6          | 0.82              |
| الفاعلية التنظيمية       | 9          | 0.79              |

يتضح من الجدول رقم (01) الخاص بمعاملات الثبات للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.78 و 0.82) بعد الإعتماد على ألفا كرونباخ وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها وإعتبار الاستبيان ثابت.

#### - الاساليب الاحصائية للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدد من الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع اهداف الدراسة ، وذلك لاختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة والمتغير التابعة من جهة أخرى وذلك من خلال :

- استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة .
- وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية والوصفية منها معامل الارتباط برسون و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

أولاً : عرض النتائج

بعد عملية الفرز وتفريغ الاستبيان تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة ، سوف نحاول من خلال هذا العنصر تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الاحصائية.

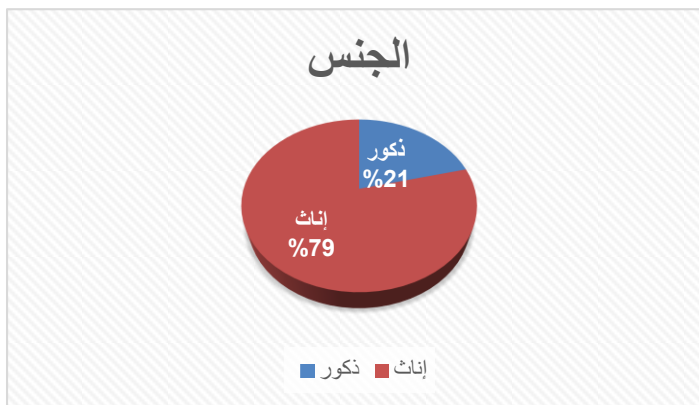
المحور الاول : المعلومات الشخصية

1. الجنس

جدول (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 21.05%         | 8       | ذكور    |
| 78.95%         | 30      | إناث    |
| 100%           | 38      | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (02) أن عينة الدراسة يتكون من 38 عامل بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي مقسمين على: 8 عامل ذكر بنسبة 21.05% و 30 عاملة انثى بنسبة 78.95%. من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة الإناث اللاتي يعملن في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي والمقدرة ب 78.95 أكبر بكثير من نسبة الذكور المقدرة ب 21.05 ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول فإن تفسير الحضور القوي للعنصر النسائي بالمؤسسة يعود الى جملة من العوامل من بينها طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية والتي تستقطب العنصر النسائي بقوة ، من اجل بلوغ مكانة اجتماعية راقية ، كذلك متطلبات الحياة العصرية والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض بقوة وتدفع بالمرأة للخروج الي سوق العمل بهدف تحسين مستوى المعيشي ،سعي المرأة لرفع مكانتها وإثبات ذاتها على المستويين الوظيفي والاجتماعي .



الشكل رقم (01) طبيعة الجنس لدى المبحوثين

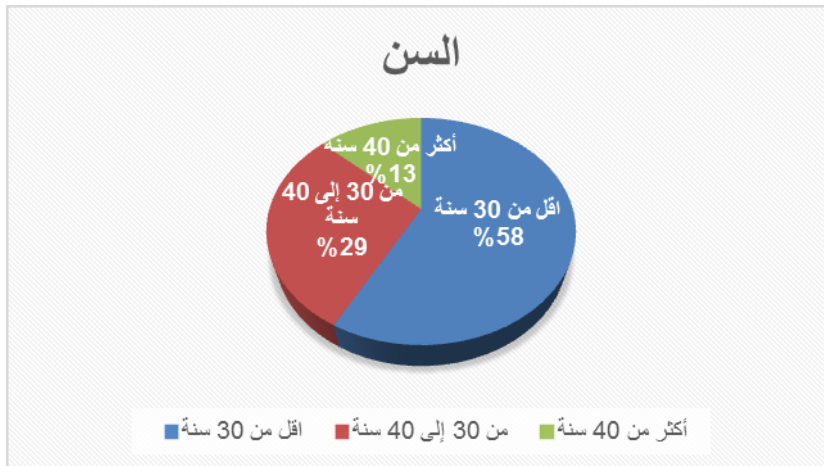
2. السن :

جدول (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار | السن             |
|----------------|---------|------------------|
| 57.89%         | 22      | اقل من 30 سنة    |
| 28.95%         | 11      | من 30 إلى 40 سنة |
| 13.16%         | 5       | أكثر من 40 سنة   |
| 100%           | 38      | المجموع          |

يتضح من الجدول رقم (03) أن عينة الدراسة يتكون 38 عامل بالمؤسسة بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي مقسمين حسب السن إلى: 22 عامل أعمارهم أقل من 30 سنة حيث تمثل بنسبة 57.89% و 11 عامل أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث تمثل بنسبة 28.95% و 5 عمال أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث تمثل بنسبة 13.16%.

من خلال يتضح ان 57.89 من مفردات عينة الدراسة تتواجد ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) ثم تأتي الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 28.95 ، في حين ان لم تمثل الفئة العمرية ( أكثر من 40 سنة) سواء نسبة 13.16 مما يعني ان نسبة 86.84 من افراد عينة الدراسة لا تتعدى اعمارهم 40 سنة ، بحيث تتميز هذه المرحلة بقدرة الفرد العامل على العطاء والانجاز .ومن خلال هذه النتائج يمكن القول ان المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني يمكنها الاستفادة من كل طاقاتها البشرية من خلال تحفيزهم على العطاء وبذل الجهود وتحمل المسؤولية باعتبار هذه الصفات تميز المرحلة العمرية للأغلبية موارد المؤسسة وهو ما يشكل مؤشرا إيجابيا لها.



الشكل رقم (20) طبيعة السن لدى الباحثين

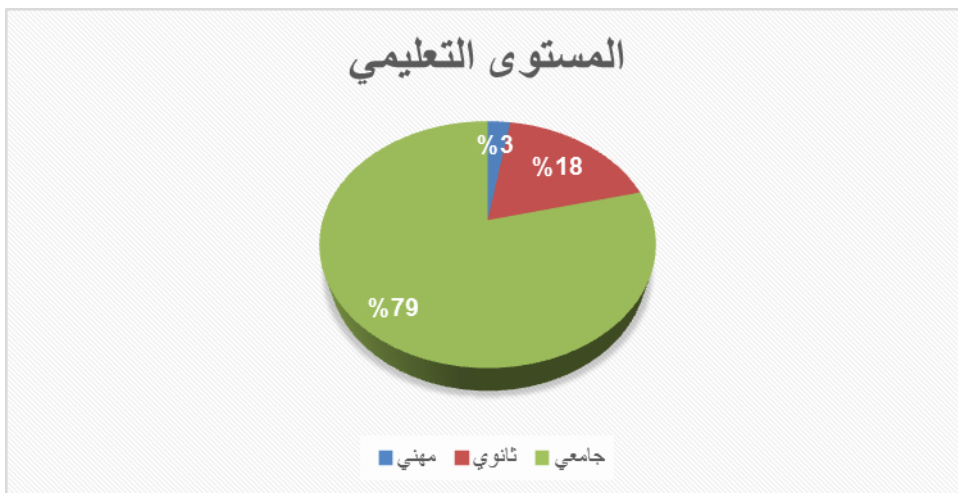
3. المستوى التعليمي :

جدول (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 2.63%          | 1       | مهني             |
| 18.42%         | 7       | ثانوي            |
| 78.95%         | 30      | جامعي            |
| 100%           | 38      | المجموع          |

يتضح من الجدول رقم (04) ان اغلبية مفردات العينة المبحوثة من خريجي الجامعات الوطنية ، وقد قدرت نسبتهم 78.95 وهذا راجع الى العدد المرتفع للطباء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني والمتخرجين من الجامعات من مختلف التخصصات الطبية . ثم تليها نسبة 18.42 من مفردات العينة من مستوى ثانوي ، في حين قدرت نسبة مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى المهني ب 2.63 .

تعتبر هذه النتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني ، حيث يمكنها الاستفادة من كفاءاتها من خلال اتاحة الفرصة لها من اجل تسيير الحسن ، اضافة الى الحفاظ على تقدم و تطور المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال اغلبية مواردها البشرية للتكوين والتخصص في الجامعات و المعاهد وهذا مايدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى الافراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية يجعلهم في سعي دائم لتحقيق جملة من الامتيازات داخل المؤسسة والمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات .



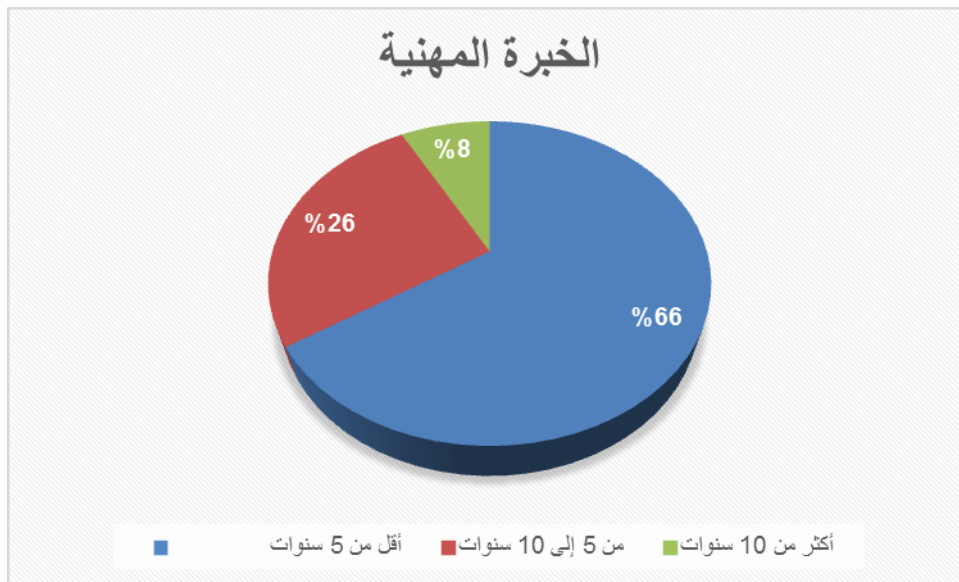
الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

4. الخبرة المهنية :

جدول (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة      |
|----------------|---------|-------------------|
| 65.79%         | 25      | أقل من 5 سنوات    |
| 26.32%         | 10      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 7.89%          | 3       | أكثر من 10 سنوات  |
| 100%           | 50      | المجموع           |

يتضح من الجدول رقم (05) ان اغلبية مفردات العينة المبحوثة تتوزع ضمن الفئة العمالية التي لها خبرة (أقل من 5 سنوات ) وذلك بنسبة 65.79 ، ثم تليها الفئة التي لها خبرة تتراوح من (5 الى 10 سنوات ) بنسبة 26.32 ، ثم تأتي فئة العمال التي لها خبرة (اكثر من 10 سنوات) بنسبة 7.89 .  
وتدل هذه النتائج على ان مفردات عينة الدراسة عموما لهم خبرة كافية لمعرفة متطلبات العمل والمهام التي تقوم بها المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني مما يساهم في تقديم اداء افضل .



الشكل رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المحور الثاني : ابعاد فرق العمل

أولا : تحليل عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

جدول (06) يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرار

| رقم | العبارات   | موافق | غير موافق | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----|--|-------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| 1   | المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند | 30    | 2         | 6     | 2.80            | 0.46              |
| 2   | الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك         | 31    | 4         | 3     | 2.82            | 0.67              |
| 3   | تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الفاعلية  | 35    | 0         | 3     | 2.95            | 0.51              |
| 4   | تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي بالالتزام بالقرار   | 34    | 2         | 2     | 2.62            | 0.58              |
| 5   | يشارك كل فرد في الفريق في حل مشكلة مطروحة داخل         | 21    | 9         | 8     | 2.35            | 0.86              |
| 6   | أشارك في وضع الأهداف داخل الفريق                       | 30    | 2         | 6     | 2.80            | 0.22              |
| 7   | يثق الرؤساء مرؤوسيهم بمشاركتهم في أعمال مختلفة         | 17    | 8         | 13    | 2.60            | 0.38              |
|     | المجموع  |       |           |       | 2.71            | 0.53              |

يتضح من خلال الجدول رقم (06) البيانات الاحصائية التي توضح استجابات عينة الدراسة حول بعد

المشاركة في اتخاذ القرار مايلي:

العبارة رقم (1) والتي تعبر عن المشاركة في الاجتماعات اليومية للفريق ، ذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.80 بانحراف معياري يبلغ 0.46 الأمر الذي يؤكد بأن اتجاه العبارة مرتفع نحو هذا البند ويوافقون على ان مشاركة اعضاء الفريق في الاجتماعات التي يعقدها داخل المؤسسة تزيد من التساند الوظيفي فمن خلال الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي لاحظنا مدى تفاعل اعضاء فيما بينهم في اداء المهام وهذا مايدل على ان الاجتماعات تتيح لهم فرصة التعبير عن ارائهم المختلفة حول المهام الموكلة لهم كما تسمح لهم بالتقرب وتكوين علاقات فيما بينهم ، وهذا ما يؤثر ايجابيا على تفاعلهم ضمن الفريق ويساهم في تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة ويزيد من انتاجيتها واستمراريتها .وهذا ما يتناسق مع هاربرت سيمون Harbert Simon في نظريته حول اتخاذ القرار ، التي تؤكد على مبدأ المشاركة ، ومنح الافراد فرصة المبادأة ضمن الفريق ، وتحديد واجبات كل فرد مشارك في العمليات التنظيمية ، ورسم الطريقة التي تضمن اتساق وتكيف

قرارات الافراد مع قرارات الآخرين بشكل واضح ، من خلال مشاركة جميع الفاعلين في وضعها ، مما يساهم في خلق الانسجام بين العمال وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم .

**العبارة رقم (2)** والتي تعبر عن ثقة الافراد في مؤهلاتهم الفردية ومشاركة آرائهم وذلك ان متوسط استجابات الموظفين يساوي 2.82 بإنحراف معياري يبلغ 0.67 ليتبين أن اتجاه العينة في هذا البند بدرجة مرتفعة وهذا يدل على ان اغلب مفردات العينة يتفوقون على ضرورة احترام وتقدير الثقة في مؤهلات الافراد والسماح لهم بإبداء رأيهم و الاخذ بقراراتهم ومن خلال اجابات المبحوثين للاستبيانات في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني نستنتج ان تطوير الامكانيات و المؤهلات الفردية لكل عضو من اعضاء الفريق ينشأ اساسا من الاستمرارية في التعلم و الاطلاع على آخر المستجدات وهو بدوره ما يساهم في بناء ثقة العامل في نفسه وتعزيز شعور التفاعل بين اعضاء الفريق بمشاركة افكارهم و وجهات النظر المختلفة . وفي هذا السياق فإن نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor اكدت على اهمية عملية اختيار الافراد المؤهلين داخل المؤسسة بعد تدريبهم على اكتساب المهارات اللازمة في العمل بما يضمن استمرارية الاداء بالدقة والسرعة المطلوبة

**العبارة رقم (3)** والتي تعبر عن تنسيق الجهود بين اعضاء الفريق يؤدي الى الفاعلية التنظيمية وذلك ان متوسط استجابات الموظفين يساوي 2.95 بإنحراف معياري 0.51 وهذا ما يدل على ان اغلب مفردات العينة مرتفعة جدا ويتفوقون على اهمية التنسيق بين جهود اعضاء الفريق مما يؤدي الى الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث يسعى العمال الى تحقيق التكامل بين جهودهم مما يساعد على تجسيد وحدة العمل الجماعي والسعي الى لتحقيق اهداف مشتركة للفريق من خلال ترتيب وتنسيق وتنظيم جميع المهام ودمج المهارات المتباينة للعمال بما يحقق المصلحة العامة للفريق وهذا ما يؤدي الى تحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزيز شعورهم بالالتزام والولاء فيما بينهم من خلال اداء الانشطة المسندة اليهم ، وهذا ما اكدته دراسة أميمة فضل الدين حول القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة الإستشفائية عاليا صالح بتبسة والتي توصلت الباحثة بأن تنسيق الجهود فيما بينهم هو امر مفروض منه وليس خيار شخصي اذا يستوجب على كل عنصر من عناصر فريق العمل بذل جهوده الكافية لخدمة المصلحة العامة لفريقه .

**العبارة رقم (4)** والتي تعبر عن تقسيم المهام بين اعضاء الفريق يؤدي بالالتزام بالقرار الجماعي عند انجاز الانشطة وذلك ان متوسط استجابات الموظفين يساوي 2.62 بإنحراف معياري يبلغ 0.58 ليتبين ذلك ان اتجاه العينة مرتفع ونستنتج من خلال هذا على ضرورة تقسيم اعضاء الفريق للمهام فيما بينهم مما يؤدي الى التزامهم بالقرار الجماعي اثناء انجاز الانشطة المسندة لهم بالمؤسسة الاستشفائية والتركيز على المصلحة العامة للفريق ، اضافة الى اتاحة فرص تبادل المعلومات للمساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

**العبارة رقم (5)** والتي تعبر عن مشاركة كل اعضاء الفريق في حل المشكلات المطروحة داخل المؤسسة ومتوسط استجابات الموظفين يساوي 2.35 بإنحراف معياري يبلغ 0.86 ليتبين أن اتجاه العينة في هذا البند منخفضة وسالبة وهذا يدل على ان اغلب المبحوثين لا يشاركون في حل المشكلات المطروحة داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذا قد يولد صراع داخل المؤسسة ويكون له تأثير على العلاقات بين العاملين واتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر سلبا على اهدافهم ويؤدي الى انخفاض مستوى ادائهم وكذلك الى عرقلة انتاجية الفريق .

**العبارة رقم (6)** والتي تعبر عن مشاركة في وضع الاهداف داخل الفريق وذلك بمتوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.80 بإنحراف معياري يبلغ 0.22 ليتبين ان اتجاه العينة مرتفع و موجب نحو هذا البند وهذا ما يدل على رفع مستوى الكفاءة والتحفيز من خلال مشاركة في وضع الاهداف وتعزيز العلاقات بينهم وكذلك اعطائهم الفرصة للتعبير عن ارائهم الاخذ بها مما يساهم في تطوير ادائهم في المؤسسة وتنمية روح الجماعة بينهم . وهذا ما جعلنا نقول ان المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي محل دراسة يهتم افرادها بالمشاركة في وضع اهدافها .

**العبارة رقم (7)** التي تعبر عن ثقة الرؤساء بمرووسيتهم بمشاركتهم في اعمال مختلفة ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.60 بإنحراف معياري يبلغ 0.38 ليتبين لنا ان اتجاه العينة مرتفع نحو هذه العبارة وهذا يوضح على العلاقة الوطيدة بين رئيس العمل ومرووسيه أي وجود اتصال تنظيمي بينهم وكذلك يفضل مشاركتهم في عملية صنع القرار ، ويسعى للأخذ بأفكارهم و آرائهم وهذا ما يخلق جو من التفاهم والثقة المتبادلة فيما بينهم داخل المؤسسة . وهذا ما أقر به أحمد هني في كتابه شيخ و رب العمل فوجود رئيس عمل يهتم بشؤون اعماله ويعطي لهم مكانة تحسسهم بوجودهم وانهم جزء لا يتجزأ من ذلك التنظيم ساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الكفاية والانتاجية داخل المنظمة .

ومن خلال تحليل العبارات الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار نجد ان متوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (2.35-2.95) بإنحراف معياري يتراوح ما بين (0.22-0.86) ونجد ان المتوسطات تقع ضمن المستويات المرتفعة .

ثانيا : تحليل عبارات بعد التعاون

جدول (07) يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد التعاون

| رقم     | العبارات   | موافق | غير موافق | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|--|-------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| 1       | الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق يسمح بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة               | 30    | 3         | 5     | 2.95            | 0.22              |
| 2       | القدرة على التكيف مع أساليب العمل الحديثة يساعد على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة            | 32    | 2         | 5     | 2.80            | 0.56              |
| 3       | توفر مؤسستكم بيئة عمل ايجابية للفريق تمنح القدرة على تبادل الخبرات بين أعضائه                  | 16    | 9         | 13    | 2.70            | 0.68              |
| 4       | مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم بتعزيز الشعور و الثقة بينهم أثناء تأديتهم المهام بالمؤسسة | 31    | 5         | 2     | 2.85            | 0.48              |
| 5       | التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الفاعلية نحوى انجاز المهام بالمؤسسة                  | 36    | 0         | 2     | 2.65            | 0.62              |
| 6       | الحرص بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة أن يكونوا متعاونون في عملهم لزيادة فاعلية الأداء           | 32    | 2         | 4     | 2.89            | 0.66              |
| 7       | احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك في أداء المهام فيما بينهم                     | 29    | 5         | 4     | 2.71            | 0.47              |
| المجموع |  |       |           |       | 2.79            | 0.51              |

يتضح من خلال الجدول رقم (07) البيانات الاحصائية التي توضح استجابات عينة الدراسة حول بعد التعاون ما يلي:

العبارة رقم (1) والتي تعبر عن الرغبة في الانفتاح على افكار الفريق يسمح لهم بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة ، وذلك ان متوسط استجابات الباحثين يساوي 2.95 و بانحراف معياري يبلغ 0.22 وهذا ما يتبين لنا ان أغلب العينة المبحوثة نحو هذا البند مرتفعة جدا ، ويتفقون على ضرورة توفر رغبة اعضاء الفريق في انفتاح

على افكارهم المختلفة مما يسمح بتأصيل الروابط بينهم حيث الانفتاح على افكار الفريق في بيئة العمل يؤدي الى تنمية مهارة التواصل فيما بينهم وفتح مجال للحوار حول مختلف اساليب و اداء المهام وسهولة الحصول على مختلف الخبرات و اثناء المعارف مما يسمح بتعزيز و توطيد العلاقات بين اعضاء الفريق وتقليل من توتر ضغط العمل . وهذا ما جعلنا نقر بأن الرغبة في الانفتاح على افكارهم يتوافق مع مبادئ وقواعد الفريق داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني.

**العبارة رقم (2)** والتي تعبر عن قدرة الفريق على التكيف مع اساليب العمل الحديثة . يساعد على مواجهة الموقف الطارئة بالمؤسسة . ذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.80 وانحراف معياري يبلغ 0.56 ، الامر الذي يؤكد بأن اتجاه العبارة مرتفع نحو هذا البند ويتفوقون على اهمية قدرة الفريق على التكيف مع اساليب العمل الحديثة مما يساعد ذلك على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة الاستشفائية ، نظرا لتطورات المتقدمة على مستوى القطاع الصحي ، فإنه من الضروري على فرق الاطباء والمرضى المواقفة مع تلك التطورات من خلال من خلال التدريب على الالات والمواد الطبية الجديدة لتمكن من مواجهة المواقف الطارئة كجائحة كورونا سابقا والتي اجبرت القطاع الصحي في المؤسسات الاستشفائية على التكيف مع تلك المواقف والتغيرات الجديدة .

**العبارة رقم (3)** والتي تعبر عن توفير بيئة عمل ايجابية للفريق تمنح على تبادل الخبرات مع بعض ، وذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.70 وانحراف معياري يبلغ 0.68 وهذا يدل على ان اغلب مفردات العينة المبحوثة مرتفعة ويتفوقون على اهمية الحرص على توفير بيئة عمل ايجابية لما تمنحه للفريق من قدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين اعضائه ، حيث ان بيئة العمل الايجابية بالمؤسسة الاستشفائية تساهم في شعور فريق العمل بالاستقرار و الترابط وخلق الروح الايجابية بين الاعضاء في المؤسسة وتبادل المعارف والقدرات والتمكن من اداء المهام بجودة عالية.

**العبارة رقم (4)** والتي تعبر عن مراعاة اعضاء الفريق الفريق عند التعامل معهم بتعزيز شعور الثقة بينهم أثناء تأدية المهام بالمؤسسة ، بمتوسط حسابي يساوي 2.85 و بانحراف معياري قدره 0.48، وهذا ما يدل على ان اغلب مفردات العينة المبحوثة يتفوقون على وجوب مراعاة اعضاء الفريق عند التعامل فيما بينهم ، مما يعزز من شعورهم بالثقة أثناء تأدية مهامهم بالمؤسسة ، حيث يساهم ذلك في خلق بيئة عمل تكون فيها عملية التواصل بين الزملاء سلسلة وايجابية ، فالسعي لمراعاة الفريق اعضاء الفريق بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية أو طبيعة عملهم يعمل على تنمية وتعزيز روح الفريق وتجنب التقليل من مهارات وقدرات الزملاء وعدم الاستهانة بهم وهذا ما يؤثر ايجابيا على أدائهم داخل المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (5)** والتي تعبر عن التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الدافعية نحو انجاز المهام ، بمتوسط حسابي يساوي 2.65 وانحراف معياري قدره 0.62 وهذا ما يدل ان اغلب مفردات العينة المبحوثة منخفضة وان معظمهم لا يتفوقون على ذلك ويرون ان احيانا ما يزيد التفاعل الايجابي بين الاعضاء من الدافعية نحو انجاز المهام بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني ، ومن خلال هذا اتفقت دراستنا مع دراسة أميمة فضل الدين حول القيم الثقافية وفعالية فرق العمل العمل في المؤسسة الاستشفائية "عاليا صالح" بتبسة وما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة على مستوى عناصر فرق العمل ، هو الانعكاس السلبي للتفاعل الايجابي فيما بينهم على مستوى ادائهم ، حيث ان التواصل المستمر بين اعضاء الفريق الفريق وكثرة نقاشاتهم حول مختلف المواضيع اثناء العمل ، يجعلهم يجيدون عن مهامهم الرسمية بالمؤسسة و تراكم انشطتهم وزيادة الاتكالية فيما بينهم ، وبالتالي يؤدي الى انخفاض دافعتهم نحو الانجاز .

**العبارة رقم (6)** والتي تعبر عن الحرص بين اعضاء الفريق ان يكونوا متعاونون في عملية لزيادة الفاعلية التنظيمية ، وذلك ان متوسط الحسابي استجابات المبحوثين يساوي 2.89 وانحراف معياري قدره 0.66 وذلك يدل ان اغلب مفردات العينة المبحوثة مرتفعة جدا وهذا ما يؤكد على حرص اعضاء فريق العمل ان يكون التعاون بينهم من اجل زيادة فاعلية الاداء للوصول الى الهدف الذي يجب ان تحققه المنظمة ، فالتعاون فيما بينهم يعزز روح الفريق ويجفزههم على تكملة العمل والمهام المسندة اليهم في المؤسسة بأقل وقت .

**العبارة رقم (7)** والتي تعبر عن احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك فيما بينهم ، وذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.71 وانحراف معياري يبلغ 0.47 ليتبين ان اغلب مفردات العينة مرتفعة نحو هذا البند وهذا من خلال ضرورة احترام الفريق مواعيد عمله مما يسمح بزيادة فرصة المشاركة في اداء المهام فيما بينهم وهذا ما تفرضه طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة على أنه من الضروري الالتزام بمواعيد العمل والوصول للمؤسسة بالوقت المطلوب ، وعدم تأخير عن تلبية حاجيات الوافدين على المؤسسة العمومية الاستشفائية خاصة المرضى ، وهذا ما يسمح لأعضاء الفريق العمل والاستغلال الجيد للوقت وعدم تأجيل المهام والاستفادة من فترات الراحة .

ومن خلال تحليل العبارات الخاصة **بعد التعاون** نجد ان المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (2.65- 2.95) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.68-2.22) ونجد ان المتوسطات تقع ضمن المستويات المرتفعة .

ثالثا : تحليل عبارات بعد المسؤولية

جدول (08) يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد المسؤولية

| رقم | العبارات   | موافق | غير موافق | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----|--|-------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| 1   | يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلى تحمل المسؤولية                           | 30    | 4         | 4     | 2.80            | 0.40              |
| 2   | الشعور بالمسؤولية يعني أن الأفراد يتحملون المسؤولية في أعمالهم                   | 32    | 1         | 5     | 2.82            | 0.38              |
| 3   | يساهم الشعور بالمسؤولية في تحسين العلاقات الفردية و الجماعية                     | 29    | 4         | 5     | 2.92            | 0.26              |
| 4   | الحس بالمسؤولية يحفز أعضاء الفريق على المبادرة والتفكير الإبداعي                 | 30    | 2         | 6     | 2.72            | 0.45              |
| 5   | إعطاء الثقة والتفويض يشجع الأعضاء على تحمل المسؤولية                             | 30    | 1         | 7     | 2.85            | 0.53              |
| 6   | عندما يكون لدى أعضاء الفريق حس بالمسؤولية فإنهم يعملون بشكل أكثر تناغما وتعاوناً | 32    | 4         | 2     | 2.72            | 0.55              |
|     | المجموع  |       |           |       | 2.81            | 0.43              |

يتضح من خلال الجدول رقم (08) البيانات الاحصائية التي توضح استجابات عينة الدراسة حول بعد

المسؤولية ما يلي:

العبارة رقم (1) والتي تعبر عن التحلي بالنزاهة في أداء المهام يؤدي الى تحمل المسؤولية ، بمتوسط حسابي يساوي 2.80 وانحراف معياري يبلغ 0.40 ، ليتبين ان اتجاه مفردات العينة مرتفع وايجابي نحو هذا البند ويوافقون على ضرورة تحلي العامل بالنزاهة خلال أداء مهامه ، مما يؤدي الى تحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن عمل الفريق بالمؤسسة ، حيث ان طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تفرض على العامل التحلي ببعض القيم والمبادئ الاخلاقية لديه ، مما يؤدي الى كسب الاحترام والثقة بين الزملاء في فريق العمل ، إضافة الى ان تحلي العامل بالنزاهة خلال مزاوله مهامه ، يجعله قادر على تحمل المسؤولية الكاملة عن الاخطاء التي قد يرتكبها وهذا أمر ضروري لإستمرارية العمل في المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (2)** والتي تعبر عن تحمل الافراد المسؤولية في أعاملهم بمتوسط حسابي يساوي 2.82 بانحراف معياري يبلغ 0.38 ليتبين ان اتجاه مفردات العينة مرتفع نحو هذا البند ومنه نستنتج ان تحلي أفراد الفريق بمهارة تحمل المسؤولية يتطلب الالتزام والانضباط في أداء مهامهم من اجل تحقيق النتائج المطلوبة في المؤسسة .

**العبارة رقم (3)** والتي تعبر عن الشعور بالمسؤولية يساهم في تحسين العلاقات الفردية والجماعية ، بمتوسط حسابي يساوي 2.92 وانحراف معياري يبلغ 0.26 ، ليتبين ان اتجاه مفردات العينة مرتفع وإيجابي نحو هذا البند فهذا يدل على تعزيز الثقة وبناء العلاقات الجيدة فعندما يثق كل فرد في قدرة الآخرين على اداء مهامهم و تمل مسؤولياتهم يساهم ذلك في تحسين العلاقات الفردية والجماعية وبالتالي يؤثر إيجابيا على الاداء العام للفريق داخل المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (4)** والتي تعبر عن ان المسؤولية تحفز أعضاء الفريق على المبادرة والتفكير الابداعي ذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.72 وانحراف معياري يبلغ 0.45 ليتبين ان اتجاه مفردات العينة منخفضة ومن خلالها نستنتج ان عدم تشجيعهم وتحفيزهم عن روح المبادرة والتفكير الابداعي وعدم تحمل المسؤولية الجماعية يؤثر سلبا على اعمالهم داخل الفريق مما يؤدي الى تقليل المساهمات الفعالة والابداعية بينهم .

**العبارة رقم (5)** والتي تعبر عن إعطاء الثقة والتفويض يشجع الاعضاء على تحمل المسؤولية . وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.85 وانحراف معياري قدره 0.53 ليتبين لنا ان اتجاه مفردات العينة نحو هذا البند مرتفعة وإيجابية وهذا يقر على ان الشعور بالثقة يساهم في تعزيز روح المسؤولية بين أعضاء الفريق والالتزام بمهامهم وتحقيق الاهداف المرجوة منهم داخل المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (6)** والتي تعبر عن ان يكون لدى أعضاء الفريق حس بالمسؤولية يجعلهم يعملون بشكل متناغم ومتعاون ، بمتوسط حسابي يساوي 2.72 وانحراف معياري يبلغ 0.55 ، ليتبين ان اتجاه مفردات العينة المبحوثة منخفض نحو هذا البند بسحب اجابات اغلب المبحوثين لا يوافقون و اقرو ان الشعور بالمسؤولية في العمل بين اعضاء الفريق لا يؤدي الى العمل بشكل متناغم ومتعاون مما يساهم في خفض مستوى الاداء وفاعلية انتاجية المؤسسة الاستشفائية .

ومن خلال تحليل العبارات الخاصة **بعد المسؤولية** نجد أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين (2.72-2.92) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.26-0.55) ونجد أن المتوسطات تقع ضمن المستويات المرتفعة .

المحور الثالث : تحليل عبارات الفاعلية التنظيمية

جدول (09) يوضح استجابات عينة الدراسة حول محور الفاعلية التنظيمية

| رقم | العبارات   | موافق | غير موافق | محايد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----|--|-------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| 1   | تكون المنظمة أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها                                | 28    | 5         | 5     | 2.85            | 0.53              |
| 2   | مستوى الأداء في المنظمة في تحسن ملحوظ  | 19    | 6         | 13    | 2.72            | 0.55              |
| 3   | تهتم المنظمة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات              | 19    | 10        | 9     | 2.92            | 0.26              |
| 4   | تقوم المنظمة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة | 22    | 7         | 9     | 2.70            | 0.56              |
| 5   | زادت قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل نتيجة استفادتهم من خبراتهم                     | 34    | 4         | 0     | 2.80            | 0.51              |
| 6   | يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة و الاحترام المتبادل                                   | 33    | 2         | 3     | 2.75            | 0.54              |
| 7   | تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة   | 18    | 9         | 11    | 2.80            | 0.51              |
| 8   | تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها                                       | 23    | 5         | 19    | 2.70            | 0.56              |
| 9   | احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلي تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة                     | 36    | 1         | 1     | 2.90            | 0.30              |
|     | المجموع  |       |           |       | 2.79            | 0.48              |

يتضح من خلال الجدول رقم (09) البيانات الاحصائية التي توضح استجابات عينة الدراسة حول محور

الفاعلية التنظيمية ما يلي :

العبارة رقم (1) والتي تعبر عن ان المنظمة تكون أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها ، ذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.85 وانحراف معياري قدره 0.53 ليتبين ان اتجاه مفردات العينة مرتفع نحو هذا البند ، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تكون أكثر فاعلية ونشاط عندما تكثر وتزيد من الاتصالات بين أعضاء الفريق

وذلك عن طريق تحديد اهدافهم و أدوارهم بتشجيع المهارات والقدرات بينهم مما يساهم في تحسين مستوى اداء المؤسسة الاستشفائية و زيادة انتاجيتها .

**العبارة رقم (2)** والتي تعبر عن مستوى اداء المنظمة في تحسن ملحوظ . ذلك بمتوسط استجابات الباحثين يساوي 2.72 بانحراف معياري يبلغ 0.55 ، ليتبين لنا ان اتجاه مفردات العينة مرتفعة نحو هذا البند وهذا ما يدل على ان مستوى أداء العاملين في المؤسسة في تحسن ملحوظ ويقومون بإنجاز المهام المكلفة لهم في عملهم مما يساهم في رفع مستوى الانتاجية لدى المؤسسة الاستشفائية

**العبارة رقم (3)** والتي تعبر على ان المنظمة تهتم بالدورات التكوينية لصالح العمال ، وان متوسط استجابات الباحثين يساوي 2.92 وبانحراف معياري يبلغ 0.26 وهذا ما يدل على ان اتجاه مفردات العينة مرتفع نحو هذا البند ويتفقون على حرص وأهمية المنظمة بالدورات التكوينية لصالح العمال من اجل تنمية المهارات والقدرات ، وذلك من أجل تحسين أدائهم وتشجيعهم على التفكير و الابداع لتحسين فعالية المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (4)** والتي تعبر ان المنظمة تقوم بإستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول للمشاكل المطروحة . بذلك ان متوسط استجابات الباحثين يساوي 2.70 وبانحراف معياري قدره 0.56 ، ليتبين لنا بأن اتجاه العينة منخفض نحو هذا البند وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإستشارة اعضاء فريقها حول تقديم الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة والحد منها وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية اداء المؤسسة الاستشفائية .

**العبارة رقم (5)** و التي تعبر عن زيادة قدرة العاملين على مواجهة اعباء العمل وذلك بمتوسط حسابي يساوي 2.80 وانحراف معياري قدره 0.51 . ليتبين أن اتجاه مفردات العينة مرتفع نحو هذا البند وهذا ما يدل على أن أعضاء الفريق يواجهون أعباء وضغوطات العمل نتيجة استفادتهم من خبراتهم من اجل الحد منها والتقليل من أثارها السلبية التي تنعكس على المؤسسة .

**العبارة رقم (6)** والتي تعبر عن الثقة والاحترام والمتبادل بين العاملين في المؤسسة . ذلك أن متوسط استجابات الباحثين يساوي 2.75 بانحراف معياري قدره 0.54 ليتبين بأن اتجاه أغلب مفردات العينة مرتفعة وهذا ما يدل على أن العاملين في المؤسسة الاستشفائية من أطباء وممرضين و إداريين يسود بينهم الاحترام والثقة المتبادلة وذلك نتيجة علاقتهم الوطيدة بين رئيس المؤسسة ومروؤوسيه وهذا ما يخلق جو من التفاعل و التفاهم التقدير بينهم مما يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الفاعلية بينهم .

**العبارة رقم (7)** والتي تعبر عن ان المؤسسة تمتلك طرق و تقنيات فعالة . ذلك ان متوسط استجابات الباحثين يساوي 2.80 وبانحراف معياري قدره 0.51 ، ليتبين أن اتجاه مفردات العينة مرتفع نحو هذا البند ، وهذا ما

يدل على ان المؤسسة تمتلك طرق وتقنيات و أنظمة تسيير فعالة من أجل تخفيف العمل عن العمال وذلك بأساليب وتقنيات حديثة متطورة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها .

**العبارة رقم (8)** والتي تعبر عن تميز اهداف المؤسسة بالدقة والوضوح وسهولة تنفيذها ، ذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.70 وانحراف معياري قدره 0.56 وهذا يدل على أن مفردات العينة منخفضة وهذا يشير الى ان اهداف العمل لا تتسم دائما بالوضوح وسهولة التنفيذ ويمكن تفسير ذلك أن عدم مشاركة العمال لخبراتهم و تجاربهم العملية مع زملائهم في الفريق لا يساعد على بناء بيئة عمل أكثر تعاون تساهم في عرقلة تنفيذ اهدافها بسهولة وهذا ما يؤثر سلبا على اداء المؤسسة وتحقيق فعاليتها .

**العبارة رقم (9)** والتي تعبر عن احترام القواعد التنظيمية للفريق . ذلك ان متوسط استجابات المبحوثين يساوي 2.90 وانحراف معياري يبلغ 0.30 ، ليتبين أن اتجاه مفردات العينة في هذا البند مرتفعة ومنه نستنتج أن أعضاء الفريق يحترمون القواعد التنظيمية وذلك من خلال احترام الوقت المحدد لأداء المهام مما تساهم في خلق بيئة عمل تشجع أعضاء الفريق على الانتاج والعمل وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية .

من خلال تحليل العبارات الخاصة بمحور الفاعلية التنظيمية نجد أن المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح ما بين ( 2.70 – 2.92 ) بانحراف معياري يتراوح ما بين ( 0.26 – 0.56 ) ونجد أن المتوسطات تقع ضمن

ثانيا : المناقشة

ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها :

- النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

بغرض معالجة الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني ، وبغرض معالجة هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل الإرتباط بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية

| الدلالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية | معامل الإرتباط | العينة | المؤشرات<br>المتغير |
|-------------------|-------------------|----------------|--------|---------------------|
| دالة عند 0.01     | 0.001             | 0.665          | 38     | فرق العمل           |
|                   |                   |                |        | الفاعلية التنظيمية  |

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية مقدرة بـ: (0.665) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.001) وهو أقل من (0.01)، وهذا يعني أن التغير في فرق العمل يتبعه تغير في الفاعلية التنظيمية وهو ما يؤكد صحة الفرضية العامة، ومنه نستطيع القول توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني وقد نصت الفرضية العامة للدراسة من خلال نتائج المحققة في الجدول على :

أن فرق العمل تربطه علاقة ارتباطية ايجابية قوية بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، حيث ان كلما كان هناك مشاركة وتعاون وتحمل المسؤولية لدى أعضاء الفريق ، وتشاركهم في التوجهات وتنسيق اهدافهم وحاجياتهم ، كلما ظهر ذلك بشكل ايجابي على مستوى سلوكياتهم وطبيعة علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض . مما يساهم في زيادة تماسكهم وتربطهم وتعاونهم على أداء المهام المكلفة لهم وتبادلهم الخبرات والقدرات ، وهذا بدوره يسمح بتطوير المهارات وإمكانيتهم ودفعهم نحو انجاز الانشطة الموكلة لهم ، بالشكل الذي يؤدي الى الوصول الى الهدف المطلوب وتحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي .

وهذا ما يتقارب مع مسلمات التي سطرها التون مايو من خلال تأكيده على أهمية العمل الجماعي ، و بروز أسلوب فرق عمل قائم اساسا على المشاركة والتعاون بين العمال بما يحقق الفاعلية خاصة و أن الفرد لا يعمل بمعزل عن زملائه ، وإنما هو جزء لا يتجزأ من فريق عمله الذي يحرص على الالتزام بمعايير واحترام مبادئه.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني ، وبغرض معالجة هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل الإرتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والفاعلية التنظيمية

| المتغير                  | المؤشرات |                |                   |                   |
|--------------------------|----------|----------------|-------------------|-------------------|
|                          | العينة   | معامل الإرتباط | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية |
| المشاركة في اتخاذ القرار | 38       | 0.714          | 0.000             | دالة عند 0.01     |
| الفاعلية التنظيمية       |          |                |                   |                   |

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار والفاعلية التنظيمية مقدرة ب: (0.714) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر ب: (0.000) وهو أقل من (0.01)، وهذا يعني أن التغير في المشاركة في اتخاذ القرار يتبعه تغير في الفاعلية التنظيمية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى، ومنه نستطيع القول توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني وقد نصت فرضية الجزئية الأولى لدراسة من خلال نتائج المحققة في الجدول على :

- أن المشاركة أعضاء الفريق في الاجتماعات اليومية التي تعقد داخل المؤسسة الاستشفائية تزيد من التساند الوظيفي وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والتفاعل فيما بينهم .
- أهمية تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي الى تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحقيق التكامل وتحسيد وحدة العمل الجماعي داخل المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني .

- الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لهم بإبداء آرائهم حول الاساليب الحديثة في انجاز مهام الفريق ويساهم في بناء ثقة العامل في نفسه والتفاعل مع أعضائه في الفريق .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة الباحث مصطفى الشافعي بعنوان أثر الانماط القيادية على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ان المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفاعلية التنظيمية.

ومن خلال هذا نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجلاي محققة وصحيحة .

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجلاي ، وبغرض معالجة هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الإرتباط بين التعاون والفاعلية التنظيمية

| المؤشرات | العينة | معامل الإرتباط | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية | المتغير            |
|----------|--------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|          |        |                |                   |                   | التعاون            |
|          | 38     | 0.479          | 0.002             | دالة عند 0.01     | الفاعلية التنظيمية |

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين التعاون والفاعلية التنظيمية مقدره بـ: (0.479) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.002) وهو أقل من (0.01)، وهذا يعني أن التغير في التعاون يتبعه تغير في الفاعلية التنظيمية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية، ومنه نستطيع القول توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعاون والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجلاي وقد نصت هذه الفرضية من خلال نتائج المبحوثين في الجدول على :

- ضرورة تجسيد التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق من أجل زيادة الدافعية نحو انجاز المهام وتبادل المعارف والمهارات وتنمية الفكر الابداعي في المؤسسة الاستشفائية .

- الحرص على تعاون افراد الفريق المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني لزيادة فاعلية الاداء .  
وهذا ما يتسق مع ما توصل إليه برنارد شيستر Bernard Chester حيث صور التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني ، وان التعاون بين الافراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة ، و أن هذا التعاون لا يتم بدون اتصال وتبادل المعلومات بين الافرد بصورة مستمرة .

ومن هذا نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأن التعاون يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية محققة وإيجابية .

### - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

بغرض معالجة الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني ، وبغرض معالجة هذه الفرضية تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): يوضح قيمة معامل الإرتباط بين المسؤولية والفاعلية التنظيمية

| الدلالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية | معامل الإرتباط | العينة | المؤشرات           |
|-------------------|-------------------|----------------|--------|--------------------|
|                   |                   |                |        | المتغير            |
| دالة عند 0.01     | 0.002             | 0.479          | 38     | المسؤولية          |
|                   |                   |                |        | الفاعلية التنظيمية |

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين المسؤولية والفاعلية التنظيمية مقدرة بـ: (0.479) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة يقدر بـ: (0.002) وهو أقل من (0.01)، وهذا يعني أن التغير في المسؤولية يتبعه تغير في الفاعلية التنظيمية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية، ومنه نستطيع القول توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية والفاعلية التنظيمية لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني والتي ق نصت هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول على :

الشعور بالمسؤولية يساهم في تحسين العلاقات الفردية والجماعية ويؤثر ايجابيا على الاداء العام للفريق داخل المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني.

- الشعور بالثقة يساهم في تعزيز روح المسؤولية بين أعضاء الفريق والالتزام بمهامهم مما يؤدي الى تحقيق فاعلية وانتاجية في المؤسسة الاستشفائية .

ومن هذا نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة بأن المسؤولية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية محققة وصحيحة .

❖ النتائج المتوصل إليها :

من خلال ما تم طرحه في دراستنا نستنتج ان فرق العمل تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، وبناءا على التحليل الاحصائي للبيانات البحث يمكن استخلاص النتائج التالية :

- تساهم فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- تعمل المؤسسة الاستشفائية على توفير بيئة عمل ايجابية ومناسبة تساعد العاملين على اداء المهام المسندة اليهم .
- اشراك العاملين في عملية التسيير و إدارة المؤسسة من خلال صنع واتخاذ القرارات مما يشعرهم بالإنتماء وبالتالي يؤدي الى رفع مستوى الاداء والفاعلية التنظيمية في المؤسسة .
- الشعور بالمسؤولية يساهم في تحسين العلاقات الفردية والجماعية ويحفز أعضاء الفريق على المبادرة والتفكير الابداعي .
- حرص أعضاء الفريق على العمل بمبدأ التعاون والترابط فيما بينهم يساهم في زيادة فاعلية الاداء في المؤسسة .

❖ التوصيات :

- التركيز على المورد البشري باعتباره اهم الموارد الموجودة في المؤسسة الاستشفائية .
- ضرورة الاهتمام بتحفيز العمال والتي تساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والثقة وتقدير الذات ، إضافة الى زيادة دافعيتهم نحو انجاز المهام .
- تجسيد مبدأ المشاركة في صنع و اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات الناجمة عن اداء فرق العمل للمهام الموكلة إليهم.
- الأخذ بأراء العمال بعين الاعتبار عند تصميم برامج الترقية والمكافآت .
- تثمين جهودات أعضاء الفريق من أجل رفع معنوياتهم و إكمال عملهم بكل جدية .
- تسليط الضوء على الاهمية الكبيرة التي تحظى بها فرق العمل في المؤسسات الجزائرية وخاصة القطاع الصحي

### خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق الى ادوات جمع البيانات وعرض وتفسير البيانات الميدانية على اعتبارها مرحلة هامة و اساسية من مراحل البحث العلمي حيث تساعد على استخلاص النتائج من خلال عرض وتحليل البيانات في ضوء الفرضيات للتأكيد من صحة الفرضيات أو نفيها ومن قراءتنا السوسولوجية لنتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة اتضح لنا مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني .

خاتمة

من خلال ما تم الانطلاق منه في دراستنا التي عنونت بفرق العمل وعلاقتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي ، يتبين بأن هذا الموضوع موضوع مهم وجدير بالاهتمام يبرز أهمية فرق العمل كأسلوب فعال تعتمد المؤسسة في تحقيق اهدافها وتسيير مصالحها وخدمة المستفيدين من نشاطاتها وتشجيعهم على العمل الجماعي باعتبار فريق العمل يضم مجموعة من العناصر التي تعمل على توحيد وتنسيق الجهود وتجسيد مبدأ التعاون والتشارك في انجاز النشاطات وتحمل المسؤوليات مما يزيد في ارتفاع مستوى الاداء وتحقيق فاعلية المؤسسة وبلوغ الاهداف المسطرة على النحو المطلوب .

وخلاصة القول أن الهدف الرئيسي اليوم للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني اصبح لا يتوقف على تلبية احتياجات وتوفير الخدمات الصحية المختلفة للمرضى ، حيث بات من الضروري التركيز على جودة الخدمات المقدمة والذي لا يتم إلا من خلال عملية شاملة ودقيقة لاستقطاب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، و الاحاطة بجميع ما تملكه من معارف وخبرات والمؤهلات فردية وجماعية لدى اعضاء الفريق والتعرف على كيفية استغلالها داخل المؤسسة بالإضافة الي التخطيط الجيد لعملية بناء فرق العمل، و محاولة الجمع بين العناصر التي تتوافق وتنسجم مع بعضها البعض ، والانسجام بشكل يخدم كافة اعضاء الفريق ويلبي حاجياته من جهة ، ويحقق منفعة عامة للمؤسسة من اجل الوصول الى اهدافها المسطرة من جهة اخرى .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي ، ط1، دار أليال للنشر والتوزيع ، 2009.
- 2- احسان دهش ، كمال طاهر ، محمود داخل . فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل) ، دار النشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2012م.
- 3- آرثر بيل: بناء فريق العمل ، ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003.
- 4- بعاج الهاشمي : دور العملية التدريسية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010.
- 5- بن علي عبد الوهاب . مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم ، مذكرة ماجستير ، جامعة وهران 2 . 2015/2014.
- 6- حسان الجيلاني. التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية د.م.ج، الجزائر .
- 7- رشيد زرواتي : التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر، ط1، الجزائر ، 2002 .
- 8- رشيد زرواتي. مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2007.
- 9- زيد منير عبودي ، يوسف ذيب العطاوي ، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي ، ط1 ، دار الخليج ، عمان ، 2015.
- 10- سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط2 ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2012.
- 11- صورية النوري ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2016/2015 .
- 12- عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، عمان، الأردن ، دار اليازوري العدلية للنشر ، 1999.
- 13- عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة ، الدار الجامعية ، 1995.
- 14- عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين 2012، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد ، مجلة المنصورة بغداد ، العدد 18.
- 15- علي غربي : ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة سيرتا ، ط1، قسنطينة ، 2006.
- 16- عمار بوحوش، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر .

## قائمة المصادر والمراجع

- 17- فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2005.
- 18- لأنصاري عبد القادر :الثقافة التنظيمية و اثرها على فعالية التنظيم ، مذكرة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018/2019.
- 19- محمد بومخلوف.التنظيم الصناعي والبيئة ، ط1، دار الأمة ،الجزائر، 2001.
- 20- محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع ، ط3، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 2003.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة .مدخل تطبيقي للإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة،الدار الجامعية للنشر ،الإسكندرية .
- 22- معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي ،تاريخ الزيارة 15/04/2024 على سا 22.23
- 23- موريس أنجرس .منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،تريبات علمية، ط2، دار القصة للنشر ،الجزائر، 2006.
- 24- وريس أنجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ت بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، ط2، الجزائر ، 2006.
- 25- Barnard C : The functions of the executive ،Cambridge،Mass،Harvard university، Press، 1974
- 26- <https://www.linkedin.com/pulset>

الملاحق



## الملاحق

الملحق رقم 02 الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان موجهة لموظفي المؤسسة الاستشفائية بالوادي في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص

تنظيم وعمل .

### حول

فرق العمل وعلاقتها بتحقيق الفاعلية التنظيمية

(دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بولاية الوادي)

نرجو منكم الإجابة بكل دقة وموضوعية عن الأسئلة في هذا الاستبيان بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

ملاحظة : المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2023 // 2024

## الملاحق

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجع وضع العلامة (x) في المكان المناسب

▪ الجنس:

ذكر  أنثى

▪ السن:

أقل من 30  من 30 إلى 40  أكثر من 40 سنة

▪ المستوى التعليمي:

مستوى مهني  مستوى ثانوي  مستوى جامعي

▪ الخبرة المهنية:

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

❖ المحور الثاني: أبعاد فرق العمل

▪ أولاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

| البدائل | الرقم | الفقرة   | البدائل |           |       |
|---------|-------|--|---------|-----------|-------|
|         |       |  | موافق   | غير موافق | محايد |
|         | 1     | المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند الوظيفي بين الأعضاء |         |           |       |
|         | 2     | الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك                             |         |           |       |
|         | 3     | تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية            |         |           |       |
|         | 4     | تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي بالالتزام بالقرار الجماعي               |         |           |       |

## الملاحق

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | عند انجاز الأنشطة                                      |
|  |  |  | يشارك كل فرد في الفريق في حل مشكلة مطروحة داخل المؤسسة |
|  |  |  | أشارك في وضع الأهداف داخل الفريق                       |
|  |  |  | يثق الرؤساء مرؤوسيههم بمشاركتهم في أعمال مختلفة        |

### ■ ثانيا: بعد التعاون

| الرقم | الفقرة  | البدائل |           |       |
|-------|---|---------|-----------|-------|
|       |   | موافق   | غير موافق | محايد |
| 1     | الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق يسمح بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة      |         |           |       |
| 2     | القدرة على التكيف مع أساليب العمل الحديثة يساعد على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة   |         |           |       |
| 3     | توفر مؤسستكم بيئة عمل ايجابية للفريق تمنح القدرة على تبادل الخبرات بين أعضائه         |         |           |       |
| 4     | مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم بتعزيز الشعور و الثقة بينهم أثناء تأديتهم المهام |         |           |       |

## الملاحق

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | بالمؤسسة   |
|  |  |  | التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الفاعلية نحوى انجاز المهام بالمؤسسة        |
|  |  |  | الحرص بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة أن يكونوا متعاونون في عملهم لزيادة فاعلية الأداء |
|  |  |  | احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك في أداء المهام فيما بينهم           |

### ■ ثالثا : بعد المسؤولية

| الرقم | الفقرة   | البدائل |           |       |
|-------|--|---------|-----------|-------|
|       |  | موافق   | غير موافق | محايد |
| 1     | يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلي تحمل المسؤولية         |         |           |       |
| 2     | الشعور بالمسؤولية يعني أن الأفراد يتحملون المسؤولية في أعمالهم |         |           |       |
| 3     | يساهم الشعور بالمسؤولية في تحسين العلاقات الفردية و الجماعية   |         |           |       |
| 4     | الحس بالمسؤولية يحفز أعضاء الفريق على المبادرة والتفكير        |         |           |       |

## الملاحق

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | الإبداعي  |
|  |  |  | 5 إعطاء الثقة والتفويض يشجع الأعضاء على تحمل المسؤولية                              |
|  |  |  | 6 عندما يكون لدى أعضاء الفريق حس بالمسؤولية فإنهم يعملون بشكل أكثر تناغماً وتعاوناً |

### ❖ المحور الثالث : الفاعلية التنظيمية

| الرقم | الفقرة   | البدائل |           |       |
|-------|--|---------|-----------|-------|
|       |  | موافق   | غير موافق | محايد |
| 1     | تكون المنظمة أكثر فاعلية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها                                |         |           |       |
| 2     | مستوى الأداء في المنظمة في تحسن ملحوظ  |         |           |       |
| 3     | تهتم المنظمة بالدورات التكوينية لصالح العمال من أجل تنمية المهارات والقدرات              |         |           |       |
| 4     | تقوم المنظمة باستشارة العمال في تقديم المقترحات والحلول الممكنة للمشاكل التي تكون مطروحة |         |           |       |
| 5     | زادت قدرة العاملين على   |         |           |       |

## الملاحق

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  | مواجهة أعباء العمل نتيجة استفادتهم من خبراتهم                        |   |
|  |  |  | يسود بين العاملين في المؤسسة الثقة و الاحترام المتبادل               | 6 |
|  |  |  | تمتلك المؤسسة طرق وتقنيات وأنظمة تسيير فعالة                         | 7 |
|  |  |  | تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والدقة مما يسهل تنفيذها                   | 8 |
|  |  |  | احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلى تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة | 9 |