

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص تنظيم وعمل  
بعنوان:

مشكلات بيئة العمل و علاقتها بالعمل مع الفريق  
دراسة ميدانية " المؤسسة الاستشفائية الجديدة الأغواط

إشراف:

\*د. بيران بن شاعة

إعداد:

- قميتي أحمد انيس

- بوزكري خالد

السنة الجامعية  
2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# دعاء

يا ربي إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإن  
أعطيتني تواضعا فلا تأخذ إعتزالي بكرامتي وإذا أسأت  
للناس فامنحني شجاعة العفو

أمين يا رب العاملين



# شكر و تقدير

ننحني إنحاء شكر و إجلال للمولى عز و جل الذي أحاطنا برعايته و عونته وتوفيقه، وبيد أماننا المصاعب و العراقيل فسهل علينا بفضلته و كرمه إنجاز هذا العمل المتواضع.

بعده نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: بيران بن شاعة على المجهودات التي بذلها معنا و على توجيهه و عونته وصبره الكبير علينا .

ونرفع أسمى آيات الشكر إلى كل من قال فيهم عمر بن الخطاب رضي الله عنه " من علمني حرفا صرت له عبدا " جميع أساتذتنا طيلة مشوارنا الدراسي .

وكما لا يفوتنا الشكر إلى مدير و معلمين والعائلة الكريمة

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة .

ونشكر كل من ساعدنا من اجل أن يخرج هذا العمل المتواضع إلى النور و لهم كل الشكر و العرفان

و السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

# إهداء

❖ إلى من تزال رعايته تغمرني وتسدداني خطاي إلى الله عز وجل ومن بعده إلى من هدى عقول البشرية وأنار دربها بنور العلم والتدبر رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.

❖ إلى الوالدين حفظهم الله.

❖ إلى الزوجات الكريمات و الأولاد حفظهم الله.

❖ إلى كل أساتذة علوم اجتماعية و نخص بذكر أستاذنا المحترم الذي ساعدنا في

انجاز هذا العمل (بيران بن شاعة).

❖ إلى مصلحة الأمراض الداخلية بالمستشفى الجديد ٢٤٠ سرير بالأغواط

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الواجهة
	اهداء
	تشكرات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
٣	أسباب اختيار الموضوع
٤	أهداف الدراسة
٥	فرضيات الدراسة
٦	تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
٩	الدراسات السابقة
١١	فرضيات الدراسة:
١١	نتائج الدراسة:
<b>الفصل الثاني: علاقة بيئة العمل بالفريق وأثر مشكلاتها</b>	
١٧	المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل
١٧	المطلب الأول: تعريف بيئة العمل
١٨	المطلب الثاني: أهمية دراسة بيئة العمل
١٩	المطلب الثالث: أنواع بيئة العمل
٢٢	المطلب الرابع: عناصر بيئة العمل
٢٥	المبحث الثاني: مفهوم فرق العمل
٢٥	المطلب الأول: تعريف و نشأة فرق العمل
٢٨	المطلب الثاني: أنماط فرق العمل و أهم مشاكلها
٣٣	المطلب الثالث: تقييم و بناء فرق العمل
٣٧	المبحث الثالث: أهم مشكلات بيئة العمل و أثرها على فريق العمل
٣٧	المطلب الأول: أهم مشكلات بيئة العمل في المؤسسة
٤٥	المطلب الثاني: أثر مشكلات بيئة العمل على فريق العمل

## فهرس المحتويات

٤٩	المطلب الثالث: نصائح و توصيات لحل مشكلات بيئة العمل في المؤسسة
٥١	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية ولاية الأغواط
٥٢	تمهيد
٥٣	المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة الاستشفائية
٥٣	المطلب الأول: نبذة مختصرة عن المؤسسة
٥٤	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
٦١	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
٦١	المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة و المنهج المتبع
٦٢	المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة
٦٣	المطلب الثالث: المعاينة و أسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة
٦٥	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
٦٥	المطلب الأول: نتائج دراسة البيانات الشخصية لفرق العمل
٧٧	المبحث الرابع: تحليل فرضيات الدراسة و مناقشتها
٧٧	المطلب الأول: تحليل فرضيات الدراسة
٨٤	خاتمة
٨٧	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق

تسعى المؤسسات الجزائرية إلى إدخال بعض التعديلات لتواكب التطور الحاصل في مختلف الدول و إعادة هيكلة الإدارات واستقلالية المؤسسات ، و الشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق ، و رغم بعض الانجازات المحققة فما زالت تعاني من عدة مشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة وعليه فإن هذه الدراسات انطلقت من فهم و تحليل بيئة العمل من أجل تحقيق أداء مثالي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ككل.

و إذا كان فريق العمل يتكون أساسا من عدد معين من الأفراد يعملون سويا ، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.

يتمتع الموظفون العاملون في شركات تتوفر فيها بيئة عمل مناسبة بالنشاط و كثرة العطاء وزيادة الحافز لديهم، فبيئة العمل هي كل الظروف المحيطة بالعامل في مكان عمله أو في وقت عمله من ظروف مكانية وزمنية أو معنوية أو مادية ، فقد يكون مكان العمل ملائما تتوفر فيه المرافق و الخدمات للموظف فيعطي أفضل ما عنده من جهد ، و قد يكون مكان العمل سيئا لا تتوفر فيه أدنى متطلبات الراحة فتجد الموظفين و العاملين يتسمون بالحمول و قلة الحافز و ضعف الإبداع ، وهناك العوامل المادية و المعنوية التي تسهم إسهاما كبيرا في توفير البيئة المناسبة للموظفين و العاملين ، فعندما يكرم الرئيس أو المسئول موظفيه بأن يصرف لهم مكافأة أو زيادة في راتبهم في نهاية كل سنة يكون ذلك حافزا لهم ، و عندما يشكرهم على أعمالهم شفهيًا أو كتابيا يكون ذلك أيضا دافعا لهم ومحفزا ، فكل تلك العوامل تسهم إسهاما كبيرا في تحسين ظروف العاملين.

من منطلق أن بيئة العمل المناسبة إذا تحققت لدى الفريق حتما سيكون لها انعكاس إيجابي على الفرد و المؤسسة من خلال بلوغ أهداف كل منهما و في المقابل إذا لم تتحقق فإن لها انعكاس سلبي على الفرد و التنظيم و الفريق يسعى جاهدا إلى إثبات ذاته و تحقيق حاجاته و أمنه واستقراره من خلال المهنة التي يمتثلها أو الوظيفة التي ينتمي إليها وفي الوقت نفسه هو ملزم ببلوغ أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها و عليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مشكلات بيئة العمل داخل المؤسسات وأثرها على أداء فرق العمل.

من منطلق الحرص الشديد على معرفة الحقيقة كما يصفها عمال المؤسسة الاستشفائية بالاغواط حيث ركزت جهود الدراسة في الكشف عن أنواع مشكلات بيئة العمل وأثرها على أداء فرق العمل.

لأن أداء العمل لأي عامل يعتبر مقياس للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة اقتصادية وباعتبار أن ظروف العمل بشتى أنواعها هي التي تعكس أداء العامل في أي نشاط جاءت هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين فريق العمل و بيئة العمل المتنوعة و قد فرض هذا الموضوع نفسه للدراسة أين طغت مشكلات بيئة العمل على ساحة الاحتجاج والشكاوى..... الخ والشيء الذي نخشاه هو مدى انعكاسها على سير العملية الإنتاجية للمؤسسة.

و على هذا الأساس قمنا هذه الدراسة حول مشكلات بيئة العمل و علاقتها بفريق العمل ، و لقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول و هي كالآتي:

- الفصل الأول و هو عبارة عن إطار منهجي للدراسة متضمن أسباب اختيار الموضوع و أهمية الموضوع و الإشكالية الرئيسة و التساؤلات الفرعية و الفرضيات المقدمة بالإضافة إلى الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني فهو يتضمن علاقة بيئة العمل بفريق العمل و لقد قسمناه إلى ثلاث مباحث و هي كما يلي:
  - المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل
  - المبحث الثاني: مفهوم فرق العمل
  - المبحث الثالث: أهم مشكلات بيئة العمل و أثرها على فريق العمل
- أما الفصل الثالث فهو عبارة عن إطار تطبيقي للدراسة و الذي قمنا بدراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الجديدة بالأغواط و لقد قسمناه هذا الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي:
  - المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة الاستشفائية
  - المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
  - المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

### أسباب اختيار الموضوع:

#### الأسباب الذاتية

- لم يحضى الموضوع بأهمية كبيرة من قبل و هذا ما جعلني أتطرق له في مذكرتي لعلني انفض الغبار عليه و أوفر مادة علمية للطلبة و الباحثين في هذا المجال.

#### الأسباب الموضوعية:

- حب الاستطلاع و الاستكشاف في دراسة العلاقة الموجودة بين أفراد فريق العمل و إلى أي مدى تؤثر عليه بيئة العمل في المؤسسة المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
- الإستشفائية .

- التوسع في بعض المتغيرات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على العلاقات داخل فريق العمل

#### أهمية الدراسة:

- كل بحث أو دراسة لا تخلو من الأهمية مهما كانت نوع هذه الدراسة و هذا ما جعلنا نقدم لكم هذه الأهمية فيما يلي:

- تتمثل أهمية الدراسة بأنها تعالج موضوع متجدد و يكاد لا يحلى منه أي فريق عمل و حتى أي مؤسسة.

- كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في معالجة مشكلات بيئة العمل التي يتعرض لها فريق العمل.

- إبراز أهمية بيئة العمل في تحقيق أداء فريق العمل المطلوب و الرفع من مردود المؤسسة.

- يمكن لهذه الدراسة أن تكون رسالة لأصحاب القرار في المؤسسات مهما كان نوعها حتى يتعاملوا مع

- مفهوم مشكلة بيئة العمل و الاهتمام بمعالجتها لما فيها من تأثيرات سلبية على أداء فريق العمل بصفة

- خاصة و بالتالي على مردود المؤسسات صفة عامة.

- تعمل هذه الدراسة على توضيح العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل فريق العمل و العلاقات المهنية

- بين فرق العمل في المؤسسة.

- في حالة ظهور مشكلات طارئة تهدف الدراسة إلى تحديد مظاهر هذه المشكلات و أهم نتائجها مما

- يسهل معالجتها و القضاء عليها نهائيا.

أهداف الدراسة:

- التعرف على عوامل ظهور المشكلات في بيئة العمل ، و هذا ما يتيح القضاء على هذه العوامل و بذلك عدم ظهور المشكلات مما يساهم في توطيد العلاقة بين أفراد الفريق ، مما ينعكس إيجابا على مستوى الفريق و مردوده و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة.
- التعرف على العلاقة المرتبطة بين أداء عمل الفريق و بين البيئة المهنية التي ينتمي إليها هذا الفريق.

الإشكالية:

لقد أدركت المؤسسات الإدارية أن أجهزة الإدارة التقليدية و ما يحكمها من نظم و أساليب لا تملك القدرة على التكيف مع بيئة عمل لا تتماشى مع متطلبات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، فسعت إلى تبني أساليب إدارية حديثة كفيلة بتغيير بيئة العمل التقليدية و النهوض بها بمجهودات التنمية .

تقوم الإدارة الواعية بتهيئة كل الظروف حتى تتحصل على أقصى مردود كمي و كفي فتوفر الظروف انطلاقا من بيئة العمل المهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق هذا المردود لهذا تناولنا في دراستنا الحالية موضوع أثر بيئة العمل على فرق العمل باعتباره جدير بالدراسة و انه موضوع الساعة لما له من انعكاسات على العملية الإنتاجية و على فريق العمل في حد ذاته، و من منطلق أن بيئة العمل المناسبة إذا تحققت لدى فريق العمل ، حتما سيكون لها انعكاس ايجابي على الفرد و المؤسسة من خلال بلوغ أهداف كل منهما ، و عدم تحقيقها فسوف يكون انعكاس سلبي على الفرد و المؤسسة، و عليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن ظروف بيئة العمل داخل المؤسسة و أثرها فريق العمل ، لأن أداء العامل و رضاه الوظيفي يعتبر مقياس للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة مهما كان نوعيتها .

إن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه ، و في ميوله اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المؤسسة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

بيئة العمل هي كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، و كذلك ذات طبيعة بسيكولوجية و معنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال ، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري ، و هي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٠٥ .

<sup>2</sup> - علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 31

بيئة العمل هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك ، والحماية الجماعية بتحسين التهوية و الإضاءة و الإقلال من الجهود بواسطة الآلات والاهتمام بالصيانة والأمن .

ولما كانت المنظمات الحديثة أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة المتغيرة فقد أصبحت تلك المنظمات وخاصة في الفترة ما قبل نهاية القرن العشرين، تواجه كما هائلا من التحديات والتغيرات المتسارعة المتمثلة في العولمة وتبعاتها، كالانفتاح على الأسواق العالمية وسهولة انتقال رؤوس الأموال والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية وثورة المعلومات والاتصالات التي جعلت من العالم قرية صغيرة، كل هذه الضغوط وغيرها أجبرت منظمات اليوم على مواجهة تحولات جذرية في كافة أنشطتها الاقتصادية وعناصرها التكنولوجية والهيكلية والبشرية، بحيث أصبح لزاما عليها التأقلم مع واقعها الجديد من خلال آليات إدارية وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، لذلك أصبح الفكر الإداري والتنظيمي الحديث يهتم بعدد من العوامل التي تؤثر على مناخ العمل وبيئته، ومن تلك المؤثرات : طبيعة العمل، نظام الأدوار، نظام المكافآت، أنماط التأثير وطبيعة اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .

و عليه و من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

**هل توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل و فريق العمل في المؤسسة ؟**

و من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية دعمنا دراستنا التساؤلات الفرعية التالية؟

- هل توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و أداء الفريق في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الخارجية و أداء الفريق في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين تحسين بيئة العمل و أداء الفريق في المؤسسة؟

#### الفرضيات الدراسية:

و صياغة للفرضية الرئيسية ارتأينا أن نجيب عن الإشكالية الرئيسية بما يلي:

- نعم توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل و فريق العمل في المؤسسة.
- و عن الفرضية الرئيسية صغنا الفرضيات الفرعية التالية:
- نعم توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و أداء الفريق في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الله الطجم، قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسة العامة السعودية، مجلة دراسات الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩ و العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٣٨٩.

- نعم توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الخارجية و أداء الفريق في المؤسسة.
- نعم توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين تحسين بيئة العمل و أداء الفريق في المؤسسة.

تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

### ١. تعريف البيئة

"تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية، الجغرافية و الاجتماعية والثقافية . حيث يعرف روبنز البيئة بأنها :جميع المتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة .

أما هاولي عرف البيئة بأنها :جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة"<sup>١</sup> .  
إن البيئة هي الوسط الذي يحيط بالموارد البشرية ويشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية والبشرية وغير البشرية، وهي المحيط الذي يمارس فيه الموارد البشرية مختلف أنشطة حياتهم.

### ٢. تعريف العمل

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية، ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة.

ويعرف العمل بأنه السلوك أو نشاط أو صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقاضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل غرض مادي أو معنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي أو معنوي بين مختلف أطراف العمل" فالالاقتصاديون الغربيون أمثال ادم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات"<sup>٢</sup>

تعريف اجرائي:

العمل هو كل نشاط يمارسه الإنسان ليستغل كل ما يحيط به من موارد طبيعية، ويكون الهدف من هذا النشاط إشباع رغبة أو حاجة لدى المورد البشري.

<sup>١</sup> - بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠٠٣- ٢٠٠٤ م، ص40

<sup>٢</sup> - عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، د ارسية مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٩، ص03

١. بيئة العمل:

١.١. البيئة لغة: هي مصدر مشتق من الفعل بؤأ، و يعني المنزل أو المكان، تبوأ المكان بمعنى أقام به، إستباء المنزل بمعنى اتخذه مقاما له، الباءة و البيئة و معناه المنزل و المحيط، و البيئة هي الحالة التي يكون عليها المنزل أو المحيط.<sup>١</sup>

١.٢. البيئة اصطلاحا: هي العوامل و الخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف، مثل الأنظمة و إجراءات العمل و الرواتب و الجزاءات و الحوافز المادية و المعنوية و العلاقات السائدة في بيئة العمل و نوع العمل و ظروف العمل.<sup>٢</sup>

تعريف إجرائي:

إن بيئة العمل هي الظروف المحيطة التي يعمل بها ، و يمكن أن تكون هذه الظروف مادية كدرجة الحرارة و وفرة المعدات و شكل المبنى، كما يرتبط مفهوم بيئة العمل بعوامل أخرى كإجراءات العمل و متطلباته، كما تتضمن التفاعلات الاجتماعية مع الزملاء و الرؤساء و المدراء و غيرهم.

٢. مشكلات بيئة العمل:

- هي المعوقات و المصاعب التي تخلق في بيئة العمل سواء من طرف العامل أو من طرف المؤسسة بصفة عامة ، و تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الفريق و بالتالي على مردوده في المؤسسة.
- كما تعرف مشكلة بيئة العمل على أنها معوقات سواء كانت مادية أو غير مادية تحول بين سير العمل على أكمل وجه، و إيقافه تماما أحيانا، كما يكون لهذه المشكلات مراحل حتى تتطور ، ليزيد تأثيرها على بيئة العمل بصفة عامة و على الفريق بصفة خاصة.

تعريف اجرائي:

- إن مشكلات بيئة العمل هي الصعوبات التي تعيق أداء العامل و تطور المؤسسة و إنتاجيتها، و لها عدة أصناف فتكون بين أفراد الفريق الواحد أو بين المستخدم و الفريق أو بين رؤساء العمل ، و من أصناف هاته المشكلات مشاكل التسيير، مشاكل صحية، مشاكل في تقديم الحوافز و غيرها من المشاكل المادية و المعنوية، فهي تعتبر السوسة التي تنخر بيئة العمل إن لم يتم استئصالها و معالجتها بأقصى سرعة ممكنة.

<sup>١</sup> - مجموعة من الاساتذة، المنجد في اللغة و الاعلام، ط ١٥، دار المشرق ش م، بيروت، ١٩٨٧، ص ٥٢.  
<sup>٢</sup> - العديلي ناصر محمد، السلوك الانساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ١٩.

٣. فريق العمل:

- هو وحدة تتألف من أفراد يدركون وحدتهم الجماعية ، و لديهم القدرة على العمل، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم.<sup>١</sup>
- مجموعة من الأعضاء ذوى تخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة و العمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة فرق العمل.<sup>٢</sup>

تعريف إجرائي:

- مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة و التي يتقاسم أعضائها هدف مشترك حيث أن جميع الفرق تكون متأثرة ببيئتها.

٤. أداء العمل:

- و يعرف أداء العاملين بأنه تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>٣</sup>

تعريف إجرائي

- أداء العمل هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

<sup>١</sup> - محمد جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، الطبعة الاولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٩، ص ١٠.

<sup>٢</sup> - الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقة عمل عن بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية، ص ٠٦.

<sup>٣</sup> - ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي و اثره على انتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٣٠، الكويت، ٢٠٠٩ ص ١١.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: لأم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده و عنوان المذكرة فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي بجامعة الملك عبد العزيز جدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة في جامعة جدة، بسعودية، ٢٠١٠ ، و تبلورت مشكلة الدراسة فيما يلي:

- ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التعليم الجامعي النسائي السعودي؟.

وللإجابة على هذا السؤال لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن أداء العاملين في قطاع التعليم الجامعي النسائي؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين التقليل من مستوى الهدر في موارد و مخرجات المنظمة؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة في التنفيذ؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تقليل المعارضة للتغيير في إجراءات العمل؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين زيادة الرغبة في إدخال التقنيات الجديدة؟
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها؟

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع فرق العمل وإبراز أهمية تكوينها في المنظمات التعليمية النسائية ولاسيما الجامعية ولفت نظر القائمين على هذه المنظمات إلى أثرها في زيادة إنتاجية العاملين فيها.
- التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن الأداء في تلك المنظمات.
- التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية من قبل أعضاء الفريق.
- التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وتقليل الهدر في موارد ومخرجات المنظمة ولاسيما في القطاع التعليمي النسائي الجامعي.
- التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة لأعضاء الفريق في عملية التنفيذ في منظمات القطاع التعليمي النسائي الجامعي.
- التعرف على تأثير فرق العمل في ترشيد عملة صنع القرارات في تلك المنظمات.

- وضع التوصيات المناسبة التي تأمل الباحثة في أن تساهم في دعم فرق العمل لما لها من أثر على زيادة إنتاجية العاملين

#### نتائج الدراسة:

- تحرص الموظفات على توظيف قدراتهن لتحسين الأداء في العمل.
- تتبادل الموظفات المساعدة لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة.
- تتبادل الموظفات الأفكار والآراء لتطوير العمل.
- يغلب على أداء الموظفات الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة.
- توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.
- لدى الموظفة استعداد للمشاركة مع زميلاتها لحل مشاكل العمل.
- تشجع الإدارة الموظفات على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.
- يسود فهم متبادل بين الموظفات نحو أمور العمل.
- الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.
- يتم تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها.
- يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.
- يتاح للموظفات القيام بمهام متكاملة من البداية حتى النهاية.
- يساعد العمل الجماعي على أداء العمل بأقصى طاقة إنتاجية.
- توفر طبيعة العمل على التعرف على مستوى إنجاز الموظفات في عملهن.
- أن الأجهزة التقنية الحديثة تساهم في تقديم الخدمات بطريقة سهلة ومميزة.
- أن استخدام الأجهزة التقنية الحديثة ضروري من أجل إنجاز مهام الوظيفة.
- تساعد الأجهزة التقنية الحديثة في سهولة الاتصال بين الإدارات.
- طبيعة ومهام الوظيفة تتطلب استخدام الأجهزة التقنية الحديثة.

الدراسة الثانية: للدكتور منير عباس: تحت عنوان أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١٢، و لقد تمثلت مشكلة الدراسة في:

ما أثر بيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة (التصميم المعماري و التصميم الداخلي) في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده؟  
و تتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- ما مستوى التغيير الحاصل في بيئة العمل المادية في الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله؟
- ما مستوى التغيير الحاصل في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال، مقارنة بما قبله؟
- ما أثر بيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة (التصميم المعماري و التصميم الداخلي) في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده؟

#### فرضيات الدراسة:

انطلقاً من مشكلة البحث وأسئلته يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- لا يوجد تغير في بيئة العمل المادية في الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله .
- لا يوجد تغير في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال مقارنة بما قبله .
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة وأداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده.

#### نتائج الدراسة:

- يوجد تغير في التصميم المعماري ضمن الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله، حيث كان التصميم المعماري قبل أفضل بكثير من بعد، ويتجلى ذلك من خلل تخطيط وتصميم الفراغات وتحديد مساحاتها والراحة الصوتية والخصوصية في المكان القديم أفضل بكثير من المكان الجديد، أما الإضاءة والراحة الحرارية والرطوبة والتهوية فهي مقبولة عما كانت عليه في السابق .فالمركز المؤقت الجديد عبارة عن مدرسة تضم جميع المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية وتم تصميمها لتناسب هيئة إدارة وتدرسية خاصة بالمدارس ولم يتم تصميمها لتناسب خصوصية الهيئة التدريسية والإدارية الخاصة بالجامعات وكلياتها المختلفة.

- يوجد تغيّر في التصميم الداخلي ضمن الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله، ويتجلى ذلك من خلل الإضاءة الاصطناعية والألوان والنباتات والأمن و السلامة في المكان القديم أفضل بكثير من المكان الجديد، أما الأثاث والمعدات فهي مقبولة عما كانت عليه في السابق.
- انخفض أداء العاملين ضمن الجامعة السورية الخاصة بعد الانتقال للمقر المؤقت مقارنة بما قبله، لكن هذا الانخفاض لم يكن كبير فقد بقي أداء العاملين مرتفعاً.
- لا يوجد أثر لبيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة (التصميم المعماري والتصميم الداخلي) في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت.
- يوجد أثر لبيئة العمل المادية بأبعادها المختلفة (التصميم المعماري والتصميم الداخلي) وأداء العاملين بعد الانتقال إلى المقر المؤقت، وهذا الأثر لم يكن مرتفعاً فمتغير التصميم المعماري يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل سلبي وضعيف، ومتغير التصميم الداخلي يؤثر على متغير أداء العاملين بشكل طردي ومتوسط الشدة.

الدراسة الثالثة: يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في القيادة الإدارية الأكاديمية و السياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٤. و لقد تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:

ما واقع بناء فرق العمل ودورها تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:-

- ما دور العنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟
- ما دور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟
- ما دور البيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد (المحافظات الجنوبية)؟
- ما دور سلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟

- ما دور البيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة)؟

#### فرضيات الدراسة:

- يتمحور الفرض الرئيسي في لا يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

#### ويتفرع من الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- لا يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- لا يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- لا يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة

- التعرف على واق بناء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية.
- التعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- بيان نمط قيادة لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- التعرف على سلوكيات أعضاء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- التعرف على البيئة الاجتماعية لفرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- التعرف على البيئة التنظيمية لفرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- التعرف على الفروق بين استجابات الباحثين تبعاً لبعض المتغيرات (الديموغرافية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).

نتائج الدراسة:

- يوجد دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- يوجد دور لنمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).
- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

- يوجد دور للبيئة الاجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي %٧٣.٢
- لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)، حيث حصلت على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي %٥٨.٩
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة).
- يمتلك أعضاء فرق العمل في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية عناصر الإبداع الإداري بوزن نسبي %٦٨

تمهيد:

تعتبر دراسة بيئة العمل من الأمور المهمة في المؤسسة وذلك لكونها تساعد في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها ولما تحققة عملية تحليل عوامل البيئة في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء أكانت مادية أو بشرية بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتساعد أيضا المنظمة في تقويم قدراتها مع قدرات المؤسسات المنافسة لها، كما يساعد تحليل بيئة العمل على معرفة موقع المؤسسة في السوق والصناعة قياسا بمواقع المؤسسات الأخرى، وتساعد المؤسسة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة وبالتالي تسهم عملية تحليل عامل بيئة العمل في الترابط الفعلي مع تحليل عوامل البيئة الخارجية و الداخلية وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة بمختلف مستوياتها.

وتعتبر عملية بناء الفريق من أهم الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة والتي شاع استخدامها في أواخر القرن العشرين، حيث كان من أهم أسباب تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث هو فشل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل ، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الانجاز وهذا ما توفره فرق العمل الفعالة، ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء.

و من خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل ان نسلط الضوء عن مفهوم بيئة العمل و مشكلاتها، و مفهوم فرق العمل مع محاولة معرفة العلاقة الموجودة بينهما.

المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل

المطلب الأول: تعريف بيئة العمل

"بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه ، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي تتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها"<sup>١</sup>

"وعرف (هنري سافال) بيئة العمل على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، وكذلك ذات طبيعة ببيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال ، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري ، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته."<sup>٢</sup>

بيئة العمل هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك ، والحماية الجماعية بتحسين التهوية و الإضاءة والإقلال من الجهود بواسطة الآلات والاهتمام بالصيانة والأمن.

"أن بيئة العمل هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة."<sup>٣</sup>

"إن المؤسسات الإدارية كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية."<sup>٤</sup>

"تشمل بيئة العمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل :كالتهوية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وعدد ساعات العمل وفترات الراحة .... حيث تنعكس هذه الظروف على سلامة العنصر البشري وصحته، وفي أدائه وفاعليته في العمل."<sup>٥</sup>

من خلال التعاريف سابقة الذكر نستنتج أن كل مؤسسة تمارس نشاط خاص بها، وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر التي تحدد نشاط بيئة العمل، حيث تتمثل هذه العناصر في الموارد المادية مثل: الإضاءة، درجة الحرارة، .. ، الموارد البشرية، المستهلكون، المنافسون... الخ، تشمل هذه الأخيرة كل الظروف السائدة داخل

<sup>١</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ، ص205

<sup>٢</sup> - علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية ، تفسير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص31

<sup>٣</sup> - بن رحمون سهام، نفس المرجع السابق ، ص40

<sup>٤</sup> - محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص34

<sup>٥</sup> - المشوط محمد سعد فهد، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على أكاديمية يعد عبد الله للعلوم الأمنية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ٢٠١١، ص ١٥.

المؤسسة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين، كما أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات سواء داخل عمله أو خارجه ، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات الفرد وأدائه.

### المطلب الثاني: أهمية دراسة بيئة العمل

يمثل تحليل بيئة العمل أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعلى وجه التحديد، فإن التحليل البيئي يساهم فيما يلي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التقلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.
- يساعد الفهم الدقيق للبيئة وعناصر القوة والضعف في المنظمة على جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- معرفة مدر كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة سمعة المؤسسة وكيف ينظر إليها المستهلك<sup>1</sup>.
- تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين و تركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ الالتزام بالعمل؛ ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني؛ ضعف الدافعية للعمل؛ الشعور بالإدراك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.
- بالإضافة إلى قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد و علاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، وأثره على نفسية الإنسان.

<sup>1</sup> - لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مخبر السياحة الإقليم و المؤسسات، جامعة غرداية، مجلة الاقتصاد و التجارة، العدد ٠٣، ٢٠١٩، ص ٤٥١.

- كذلك هناك الآثار السلبية لبيئة العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام.
  - تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
  - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
  - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تشمل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونا في عملياتها، وأنشطتها.
  - النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، حيث تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المترقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها<sup>١</sup>.
- ومنه نستنتج انه ليس بوسع أية منظمة مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية دون تحليل وتقييم كافة عوامل بيئة العمل لغرض رئيسي وهو بيان نقاط القوة والضعف بما يساعدها على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية على أكمل وجه، كما أن تحليل البيئة يعتبر خطوة هامة و ضرورية لاختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع بيئة العمل

قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المؤسسات إلى أنواع مختلفة، حيث أن تحديد أنواعها يساعد على تحديد العلاقة بين كل بيئة وأخرى، ويمكن تحديدها كالاتي:

#### ١. بيئة العمل الداخلية

تختلف مفاهيم بيئة العمل الداخلية من باحث إلى آخر وتعدد نظرا للزاوية أو المنظور الذي نظر إليها، إذ تعرف بيئة العمل على أنها:

"كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض"<sup>٢</sup>  
 كما تعرف أنها: "كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل"<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣ م،

ص ١٥٣.

<sup>٢</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، ط8 الإبراهيمية، ٢٠٠٥، ص ٢٤٩

<sup>٣</sup> - الحمادي أمال مصطفى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٨، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٤

بيئة العمل الداخلية فتعرف بأنها:"البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار التي يتم من خلاله إنجاز العمل، و هي تلك الأبعاد التنظيمية و الإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية وتميزها عن غيرها من المنظمات"<sup>١</sup>

كما عرفها (العديلي) بأنها " :العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل"<sup>٢</sup> ومن هنا نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي تلك العلاقات التبادلية التي تربط المنظمة بالفرد وتؤثر على سلوكه، من عوامل داخلية تنظيمية وإدارية وإجراءات وظروف سائدة في المنظمة الواحدة.

### ١.١ أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع نذكر منها<sup>٣</sup> :

أ. **البيئة التنظيمية**: تتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات، والتقنية المستخدمة والعلاقات

السائدة في بيئة العمل، و القيم و الاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، و ضغوط العمل.

ب. **البيئة الوظيفية**: تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور و رواتب و جزاءات و حوافز مادية و

معنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

ج. **البيئة المادية**: تتضمن المكونات المادية للبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل: الضوضاء، الإضاءة،

تصميم المكاتب و الأدوات المساعدة و غيرها.

د. **البيئة التقنية**: تتضمن التقنيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المنظمات، وتساهم في توفير الوقت والجهد.

### ٢. بيئة العمل الخارجية

"تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا: كل القوى والمتغيرات الفاعلة

والمؤثرة على المؤسسة وتقع خارج حدودها. فبيئة العمل الخارجية للمؤسسة هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات

والجوانب التي تحيط بالمؤسسة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومتراطة، وبذلك فبيئة العمل تشمل الخارجية تشمل

جملة من العوامل وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي

<sup>١</sup> - رحاحلة عبد الرزاق، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد ١٨، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١١

<sup>٢</sup> - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الادارة العامة، ١٩٩٥، ص ١٩

<sup>٣</sup> - العوامل نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم، الهياكل والأساليب، مركز احمد ياسين، عمان، ١٩٩٥، ص ٧٥

في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي فالمؤسسة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها".<sup>١</sup>

١.٢. أنواع بيئة العمل الخارجية: وتنقسم بيئة العمل الخارجية إلى:

#### أ. بيئة العمل العامة

"نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالمؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها، و هذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بالعناصر في المؤسسة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة نجد البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم،... تشكل البيئة العامة من جميع الكيانات التي تقع خارج التنظيم وتؤثر بطريقة غير مباشرة على أنشطته".<sup>٢</sup>

#### ب. بيئة العمل الخاصة

"هي البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور لأنها تعتبر هي نظاما مفتوحا كسائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التعاونية و حتى المناخية و الطبيعية التي تؤثر مباشرة على المؤسسة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره".<sup>٣</sup>

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها، دولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمؤسسة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر.

<sup>١</sup> - العوالمه نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، ٢٠٠٩، ص 60

<sup>٢</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧ م، ص ١٠٢

<sup>٣</sup> - بن رحمون سهام، نفس المرجع السابق، ص 44

### المطلب الرابع: عناصر بيئة العمل الداخلية

بما أن هناك في بيئة العمل الداخلية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف. من هذا المنطلق يمكن تقسيم هذه العناصر على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### ١. عناصر بيئة العمل الإدارية

##### - اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المؤسسة بالعمالين

أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحيات بأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية، والمعايير المهنية الأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المؤسسة وفقا لهذه المعايير، يقابلها طاعة أو قبول من الجانب الآخر وهم المرؤوسين. تنقسم نظم ولوائح المؤسسة إلى شقين رئيسيين وهما: النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل، والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم.

##### - القيادة والإشراف

لقد اهتمت الإنسان بالقيادة، لكنها أضحت ذات أهمية بالغة في قرنا الحالي والذي يشهد تطورات في شتى المجالات وتنافساً حاداً مع تزايد المشكلات وتعقيدها. وتعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على أداء الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، حيث أن القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تلعب دور أساسي في العمليات الإدارية، بحيث تمثل الرأس المفكر للمؤسسة. وللقيادة أساليب مختلفة بها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين:

- الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.

- الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.

- الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.

<sup>1</sup> - سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، ٢٠١٢ م، ص ١٤

### - طبيعة العمل والتخصص

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الداخلية علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي ، والتخصص يقصد به الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها، لأن طبيعة المؤسسات تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل الداخلية التخصص في الأعمال.

### - الحوافز والمكافآت

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أداء والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة.

الحوافز هي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية. الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية أو معنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار، إعداد الخطط والبرامج، الترقية في المناصب.

### - الإضاءة

يعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، على عكس الإضاءة السيئة التي تؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد.

### - الحرارة و التهوية

ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زدت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العامل و يقلل كفاءته في العمل.

٢. عناصر بيئة العمل المادية

- الأثاث والنظافة في مكان العمل

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة... الخ.

وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسميا ونفسيا في نفس الوقت وعلى سبيل المثال:

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.
- جودة المواد الخام ووفرته.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دوارات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.
- حسن المظهر الخارجي للمؤسسة.

و مما سبق نستخلص أن بيئة العمل تمثل إحدى التحديات التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها، وتشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، حيث تنقسم بدورها إلى عناصر إدارية مثل: النظم واللوائح، القيادة والإشراف، القوانين... الخ، وعناصر مادية كالضوضاء، الإضاءة، الحوافز... الخ، كما أنه إذا كانت هذه العناصر إيجابية ستؤثر بشكل قوي على أداء الموارد البشرية، كما أن دراسة وتقييم هذه الأخيرة يساعد على إيضاح قدرات الموارد البشرية وإمكانيات المؤسسة، وتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم فرق العمل

المطلب الأول: تعريف و نشأة فرق العمل

١. تعريف فرق العمل

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم فرق العمل تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف الجوانب التي يهتمون بها، والمجالات التي يتناولونها، مما يجدر ذكر بعض هذه التعاريف ونذكر منها:

- فريق العمل هو "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"<sup>١</sup>
- كما عرف (لورنس هولب) الفرق بأنها "عبارة عن مجموعات عمل صغيرة ٢٠ عضو تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية. بالإضافة أعضاء الفريق لتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة"<sup>٢</sup>.
- وقد عرف (آرثر بيل) الفريق بأنه "مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو. والفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق و هو غالباً ما يشار إليه بالمرافق أو الصديق"<sup>٣</sup>.
- وأيضاً عرفه (محمد جعلوك) بأنه "وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معاً، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"<sup>٤</sup>.
- أن الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتألف من أفراد يتراوح عددهم ما بين ثلاثة إلى مالا حد له من الأفراد. و على أفراد الفريق أن يدركوا وحدتهم الجماعية، كما يجب أن يكون لدى أفراد الفريق القدرة على العمل معاً. يعرف محمود فرق العمل على أنها "نوع من أنواع الجماعات ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى"<sup>٥</sup>.
- "يتكون الفريق من عدد صغير من الأشخاص لديهم مهارات متممة لبعضها، وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة ومدخل يرون أنفسهم بموجبه مسئولين أمام بعضهم البعض، مما يبين أن للفريق عدد محدود من الأعضاء الماهرين وأن هناك توافق بين أهداف الأعضاء مما يجعلهم مسئولين فيما بينهم"<sup>٦</sup>.

١ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص ٦٢

٢ - لورنس هولب، إدارة فرق العمل، تر: موسى يونس، بيت الافكار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤٨.

٣ - آرثر بيل، بناء فريق العمل، تر: تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٨.

٤ - محمد علة جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، الطبعة الاولى، دار الرتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٩، ص ١٠.

٥ - محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001 ، ص 179

٦ - ب.باكاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فرق العمل، المجلد 7 ، العدد 7 ، ٢٠٠١، ص ١٢٤.

"فريق العمل هو مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يجسنون العمل معا ويستمتعون به، و يتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة و هذا ما يبين أن الانسجام والتوافق داخل الفريق له سمات من شأنها يمكن التوصل لنتائج عالية الجودة."<sup>1</sup>

يمكن النظر إلى فرق العمل كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مداخلاته من هيكل العضوية أي الأعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وقدراتهم، ونمط القيادة، والأهداف المخططة والموارد المتاحة من معلومات وتكنولوجيا وبيئة عمل مادية ومعنوية وكذا معايير الأداء وله مخرجاته أو نتائج عمله التي تتمثل في درجة من تحقيق الأهداف، وهذه الدرجة قد تكون عالية أو منخفضة وفقا لمدى جودة كل من المداخلات وعملية استخدامها، وجودة التفاعل الجماعي داخل الفريق بحيث يقوم عمل الفريق بعمل النظم أي أنه يتم تطبيق مفهوم النظم على عمل الفريق.<sup>2</sup>

فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة بحيث تقدم مجموعة من المزايا التي يجب توفرها في الأعضاء لتنسجم مع عمل الفريق والأكثر تميزا هو أن للفريق القدرة على اتخاذ قرارات التي تخصه.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف فرق العمل على أنها "مجموعة من الأعضاء ذوى تخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة والعمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة فرق العمل"<sup>4</sup> و هذا يعني انه يمكن تكوين فرق عمل من تخصصات مهنية متنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرة فرق العمل على التأثير وتوجيه و إرشاد سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف وليس القدرة على السيطرة عليهم و إصدار الأوامر.

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، لهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما و إصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات

<sup>1</sup> - Pina Tarricone and Joe Luca, **Successful teamwork: A case study**, Edith Cowan University, Perth, Australia, 2002, p3

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، المدير ومها ا رته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005 ، ص151

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص161

<sup>4</sup> - الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقة عمل عن بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية، ص ٠٦

وتداول المعلومات وتناقُلها بين أعضاء الفريق وأيضاً بين الفريق و المؤسسة.

## ٢. نشأة فرق العمل

تطور مفهوم فريق العمل بعد حدوث الثورة الصناعية، و ذلك نتيجة التحول الصناعي و الإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة، بذلك أصبح الإنتاج و الجودة و السرعة هدفاً استراتيجياً للمؤسسات، و قد بدأ الاهتمام الحقيقي فرق العمل منذ القرن العشرين من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية و دراسة ألتون مايو، حيث توصل إلى أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال الكفاءة و إنما من خلال إدارة العمل الجماعي، و أن هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات و التقدير و التوجيه من جهة و الإنتاجية من جهة أخرى، و بذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية و تماسكها.<sup>١</sup>

أن رنيسيس ليكرت كان من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث توصل إلى أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي حالة اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة بشرط أن يتوافر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها.<sup>٢</sup>

"أهمية فرق العمل لم تظهر إلا العقدين أو الثلاثة عقود الماضية، حيث لاحظ مايو 1933 م ورفاقه أن إنتاجية الأفراد ازدادت بالرغم من التغييرات في ظروف العمل البيئية التي تعرض لها العمال، فقد تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذه النتيجة كانت البدايات الأولى للبحث ودراسة موضوع فرق العمل، حيث مر هذا الموضوع بعدة مراحل كانت تهدف نحو استقلالية أكبر لفريق العمل و إدارتهم الذاتية.<sup>٣</sup>"

ويتفق الباحث مما تم ذكره، حيث تزداد إنتاجية الفرد بزيادة التغييرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، كما أن تطوير الهوية الجماعية للأفراد تؤدي لزيادة إنتاجيتهم، ومن هنا بدأ الاهتمام بدراسة موضوع فرق العمل.

## المطلب الثاني: أنماط فرق العمل و أهم مشاكلها

<sup>١</sup> - Dyer Wiblam G Team Buiking , current issues and new Alternaires third edition massa chusettes addition vesley pupgishing company, 1995, p 104.

<sup>٢</sup> - عبد الرحمان نسرین، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٥، ص ٤٠

<sup>٣</sup> - بدوي شرین، تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٩، ص ٢٥

يمكن أن تأخذ الفرق الكثير من الأشكال المختلفة، وتخدم الكثير من الوظائف المختلفة. وقد اختلف الباحثين في تصنيف هذه الأشكال في التنظيمات الحديثة. وفيما يلي بعض هذه التصنيفات. صنف نيكي هاييس فرق العمل إلى ما يلي<sup>1</sup>:

### - فرق إنتاج أو خدمة :

يكون عمل هذه الفرق روتينياً، حيث قد يشمل الحفاظ على التدفق المستمر للإنتاج والخدمات والعاملين في هذه الفرق يعملون معاً لأوقات كاملة وطويلة، قد تصل في بعض الأحيان إلى العديد من السنوات، حيث يقوم العاملون في مثل هذه الفرق بتنظيم أعمالهم وتأديتها بأنفسهم، ويمكن القول بأنها فرق إدارة ذاتية، حيث أهم ما يميز هذه الفرق أنها فرق مشمولة بنشاط محدد في التصنيع، أو المشتريات، أو الخدمة، كفرق الخدم، أو المضيفين في الطائرة أو فرق تجميع خط الإنتاج.

### - فرق الإجراء والتفاوض :

من أهم ما تتميز به هذه الفرق هو تمتع كل عضو من أعضاء الفريق بمهارات مرتفعة وعادة ما تكون هذه المهارات محددة، بحيث تساهم في أداء المهمة المطلوبة من الفريق بنجاح وفعالية، وتشمل مثل هذه الفرق فرق الجراحين، والمجموعات الموسيقية، وفرق الألعاب الموسيقية، وفرق الألعاب الرياضية، وفرق إعداد الطعام في الخطوط الجوية ، وفرق القتال في الجيش.

### - فرق المشروعات والتطوير :

غالباً ما تتكون هذه الفرق من تقنيين، أو مهنين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة، حيث يميل هذا الفريق إلى تنظيم عمله داخلياً كما أنه يتمتع بمستوى مرتفع من الاستقلالية بالنسبة إلى بقية التنظيم، حيث تعمل هذه الفرق مع بعضها مدى زمني طويل، كأن يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض على مشروع واحد، كمشروع تصميم نوع جديد من السيارات أو الحاسبات الأمر الذي قد يستغرق سنوات أحياناً، وقد يفض هذا الفريق بعد الانتهاء من المشروع حيث يؤدي كل عضو عملاً آخر، أو أن تكون مثل هذه الفرق مستمرة ودائمة كالقيام بأبحاث التطوير داخل المنظمة.

### - فرق النصيحة والشمول :

<sup>1</sup> - نيكي هاييس ، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة: سرور علي سرور، ( الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥، ص ص ٢٦ - ٢٨.

أهم ما يميز هذه الفرق هو توفير النصح التنظيمي، واتخاذ القرار وقد تكون هذه الفرق مرتفعة المستوى في التنظيم، أو متوسطة أو دنيا، حيث قد تشمل أيضا فرق النصح المتخصصة مثل فرق التخطيط المالي أو تخطيط الأفراد، كما قد تشمل دوائر مراقبة الجودة، ومجموعات شمول العاملين الذين لهم دور مراقبة الجودة، ومجموعات شمول العاملين الذين لهم دور في إنتاج الأفكار، والنصيحة، وتمير الاقتراحات، وغالبا فإن هذه الفرق لا تحصل على كم كبير من وقت العمل حيث يقوم أعضائها بأدوار أخرى في التنظيم.

وقد صنف الباحثين في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى التصنيف التالي:<sup>1</sup>

### - الفريق الوظيفي :

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

### - الفريق متعدد الوظائف :

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

### - الفريق النمر :

يشبه هذا النوع من الفرق الفريق متعدد الوظائف في كون أعضائه لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة، ولكن أهم ما يميز هذه الفرق هو أن أوقاتهم كلها مكرسة لتحقيق أهداف الفريق.

### - فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة :

هو عبارة عن جماعة من الأفراد يكونون فريقا مؤقتا بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين أو استكشاف فرصة معينة.

### - اللجنة :

عبارة عن جماعة من أفراد التنظيم يقومون بالعمل باستمرار لتطوير ومراقبة سياسة أو ممارسة معينة.

### - فريق الأداء العالي :

<sup>1</sup> - مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، قيادة فريق العمل، ترجمة: وليد شحادة، ط ١، شركة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ٢٢ - ٢٣.

يتميز هذا الفريق بأنه عبارة عن جماعة من الأفراد يكمل بعضهم الآخر في المهارات التي يتحلون بها، ويعملون معا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة. حيث أنهم يلزمون أنفسهم بمسؤولية مشتركة تجاه تحقيق هذه الأهداف.

كما وجد آرثر بيل أن فرق العمل يمكن تصنيفها إلى التصنيفات التالية<sup>1</sup>:

### - فرق العمل:

هي الفرق التي تقوم بتنفيذ الأعمال الأساسية في المنظمة مثل تصنيع البضائع، والقيام بتصميم النظم المختلفة، وعمل الأبحاث التي تخدم التنظيم، وبيع المنتج أو تقديم الخدمة.

### - الفرق الخاصة بمهمة معينة أو بمشروع معين:

وهي الفرق التي يتم تكوينها للقيام بمهام خاصة أو التعامل مع مواقف معينة، وقد يكون أعضاء هذه الفرق من قسم واحد في المنظمة، أو من أقسام مختلفة فيها. فعلى سبيل المثال قد تقوم الفرق بالعمل على تحسين الجودة، أو التخطيط لإدخال خدمة جديدة، أو إنتاج منتج جديد، أو العمل على إعداد التقارير المختلفة لمواكبة التغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الأنظمة والقوانين التي تتعامل معها المنظمة.

### - فرق ذات مهام مختلفة أو الفرق متعددة الأقسام:

أما هذه الفرق فيتم تكوينها في بعض المواقف التي تتطلب تكوين فرق من ممثلي الأقسام المختلفة، حيث يتم تكوينها لفترة معينة تنتهي بانتهاء المشروع المطلوب من الفريق إنجازه، كما أنه يمكن تكوين هذا النوع من الفرق للتعامل مع موقف معين يحدث باستمرار، يكون بحاجة إلى خبراء من أقسام مختلفة بحيث يكونون فرق عمل دائمة.

### - الفرق ذات التوجيه الذاتي:

وأهم ما يميز هذه الفرق هو أنها ليس لها قائد رسمي أو دائم، حيث يقوم أعضاء هذه الفرق بإنجاز أعمالهم بطريقة جماعية، فيتم اختيار قائد منهم لقيادة المشروع المطلوب تنفيذه، ومن ثم يتم اختيار قائد آخر من أحد الأعضاء الآخرين ليكون قائدا في إنجاز عمل آخر وهكذا، أي أن كل عضو من أعضاء الفريق يمكنه أن يكون قائدا لفترة من الوقت إذا استدعى الأمر ذلك.

### - فرق الإدارة:

تقوم هذه الفرق في بعض الأحيان بدور الرئيس، حيث أنها تقوم باتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> - آرثر بيل، نفس المرجع السابق، ص ٢٠.

و مما سبق يمكن القول انه تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل وبناء فريق عمل هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، و الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، و نوع المهمة ودرجة تعقدها.

### معوقات ومشاكل فريق العمل :

يوجد بعض المشكلات العلمية والعقبات التي تعترض فرق العمل ومظاهرها الدالة عليها و هي كما يلي<sup>١</sup>:

#### - ضعف التفاعل:

- عدم تغير السلوك الخاطيء بعد التوجيه.
- ضعف الفعالية في النقاش والحوار.
- عدم التعاون م أف ا رد فريق العمل.
- عدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق.

#### - إلقاء اللوم على الآخرين:

- يذكر الفرد فريقه بما قاله سابقا عند حدوث المشاكل.
- الاستعجال الشديد للنتائج.
- تبرئة النفس من كل تقصير ونسبته للآخرين.
- التقليل من شأن إنجازات الفريق.

#### - الغياب المتكرر:

- اللامبالاة عند فوات بعض البرامج والأعمال.
- عدم الإحساس بقيد الزمان وقيمته.
- عدم السؤال عن موعد بداية البرنامج وانتهائه ومكان انعقاده.

#### - الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق:

- كثرة الغياب عن أعمال الفريق.
- عدم التقيد بالآراء التي انتهى إليها الفريق.
- قلة الابتكار وضعف التجديد.

<sup>١</sup> - المدهون محمد؛ العجومي محمود"، القيادة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١١، ص ص ١٣٩ - ١٤١

- عدم التطوع للقيام بأي عمل.
  - ضعف اتخاذ القرار داخل الفريق:
    - التردد في اتخاذ القرار.
    - تأجيل اتخاذ القرارات.
    - الخوف من اتخاذ القرارات..
    - المبالغة في وضع العوائق أمام كل قرار.
    - تغليب السلبيات على الإيجابيات.  - عدم تحقيق أهداف الفريق:
    - عدم دراسة الواقع دراسة دقيقة.
    - ضعف المتابعة.
    - الاختيار غير الواقعي للوسائل المحققة للأهداف.
    - الإفراط في الطموحات والأمنيات.  - توتر العلاقة مع رئيس الفريق:
    - انتقاد رئيس الفريق من قبل الآخرين.
    - التغيب عن بعض الأنشطة أو جميعها أحيانا.
    - رفع الصوت على رئيس الفريق.
    - المعارضة الدائمة لما يقوله دائما رئيس الفريق.
- إن العمل الجماعي بالمفهوم العلمي يعتمد على أفراد بينهم تبادل فكري وثقافي وتكوين الفريق على أساس الفكر التوافقي الذي يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف . كما توجد بعض السلوكيات والأساليب الخاطئة في إدارة فرق العمل والتي يجب العمل على التخلص منها، لتحقيق الأهداف المرسومة؛ ولذلك يتوجب على القائد وأعضاء الفريق ألا يقدموا على أي عمل بدون تخطيط وتحديد للأهداف، كما يتوجب على الإدارة العليا اختيار قائد الفريق وأعضائه بعناية فائقة، على أن يتم اختيار القائد أولا ومن ثم إشراك القائد في عملية اختيار أعضاء الفريق، وعلى القائد أن يراعي عدم النقد الدائم والتعامل بسلبية مع أعضاء الفريق و إخفاء المعلومات عنهم؛ لما لذلك من أثر سلبي على أداء الفريق، كما يحتاج قائد الفريق لتنمية مهارته في إدارة الصراع ؛ وذلك لكي يستطيع أن يدير

الصراعات التي من المحتمل أن تحدث أثناء جلسات الفريق؛ لأن عدم إدارة الصراع بالشكل الأمثل يعمل على ضياع الوقت وعدم الوصول لتحقيق الأهداف.

### المطلب الثالث: تقييم و بناء فرق العمل

#### ١. تقييم فرق العمل

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من أساليب العمل الجماعي، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص. كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.<sup>١</sup>

فإذا نظرنا إلى الفريق باعتباره نظاماً مفتوحاً فإن الفعالية تعني النجاح في تحويل مدخلات الفريق إلى المخرجات المرغوبة، من خلال عمليات الفريق التي تتضمن تعاون جهود الأعضاء ومشاركتهم البناءة ورغبتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>٢</sup>

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون لو النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.<sup>٣</sup>

فرق العمل تعود على المؤسسة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في أن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة و المتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل

<sup>١</sup> - أحمد عبده عبد الغني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم المملكة العربية السعودية، المقال بعنوان: إدارة وبناء فرق العمل، من الموقع الإلكتروني: Arab British Academy for Higher Education أي [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ، ص ٠٧.

<sup>٢</sup> - أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص ٢٢١.

<sup>٣</sup> - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠، ص ١٤.

لنعصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، مما يولد الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها . كما تخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة و يزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، و فرق العمل تجعل العاملين يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل كما تحد من الصراعات . إضافة إلى أنها تنمي الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية و المواهب الذاتية لدى الأفراد، وتساهم هذه الفرق في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها وتساهم في زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد، كما أنها تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي<sup>1</sup>.

## ٢. بناء فرق العمل:

يعتبر بناء فريق العمل عملية إنشاء مجموعة عمل وضمن تنسيق سلوكهم والاتجاهات والمواقف والقدرات و التأييد المشترك و الشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي يعتبر أفضل من الإنجاز الفردي<sup>٢</sup>. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط بعناية لمجموعة من العاملين الذين يرتبطون معاً ويشتركون في الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة، ولقد بدأت المؤسسات تهتم بفرق العمل من خلال التركيز على العناصر التالية<sup>٣</sup>:

- الاختيار السليم للأعضاء الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفوقون في القدرات و المهارات.
- والخبرات و الأهداف و القيم و الطموح و الدوافع و الحاجات و الميول و المعلومات، و لذلك يوفر الانسجام بين أعضاء الفريق.
- التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أعضاء جماعة العمل وزيادة معلوماتهم و معارفهم و خبراتهم و تجاربهم و تحسين أدائهم و فعاليتهم.

<sup>١</sup> - سيد صابر تغلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص 17.

<sup>٢</sup> - أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009 ، ص216

<sup>٣</sup> - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص

- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها و التفهم الكامل لهذه الأهداف والافتناع بها و إشراكهم في اختبار وتحديد أنسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.
- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال.
- انفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الايجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه.
- بناء الثقة و المودة و الانسجام و الصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير.
- تنمية روح التعاون وحل الخلافات بين أعضاء جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل وتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال مناقشات بناءة للوصول إلى الحلول المعقولة.
- التقييم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى.

### مراحل بناء الفريق

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: التكوين

وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية وكما يقال فإن الأعضاء يذوبون الثلج من بينهم ويختبر كل منهم الآخر، وذلك من أجل بناء علاقات صداقة، وفي إطار المهمة المطلوب تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن حالة عدم التأكد تكون عالية، وغالباً ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عميهم سواء أكانت من القادة الرسميين أو غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء على الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفوا ما هو المتوقع منهم، وفي إطار هذه المرحلة فإن اهتمام

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ص.ص 27

الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل ماذا يتوقع مني؟ وما المعايير والأشياء المقبولة؟ وما درجة الاستعداد لمعمل في الفريق؟ وخلال هذه المرحلة فإن القادة ملزمون بتوفير الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين، وهم مطلوبون كذلك بالاندماج في مناقشات اجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

### المرحلة الثانية: العصف

وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصير في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكمية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

### المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من له القوة، ومن هو القائد، ثم حول أدوار الأعضاء، يضاف إلى ذلك فهم الأعضاء بعضهم البعض، ويتكاملون نحو تحقيق أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتاً قصيراً وقد تستمر طويلاً، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعايره بوضوح.

### المرحلة الرابعة: الأداء

حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة، ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة، ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

### المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء

تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضا تقوية التماسك، ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبناجح. و مما سبق يمكن القول إن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغا في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، و نادرا ما يحصل مدير على الإذن بهذا، وأن يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه، هناك قيود على محيط الأشخاص الذين يجب أن يختارهم، إضافة إلى قيود على الوقت الذي يجب أن يعمل خلاله. لذلك ترى أن قلة من المدراء الجيدين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد المناسب الذي يرغبون به.

### المبحث الثالث: أهم مشكلات بيئة العمل و أثرها على فريق العمل

#### المطلب الاول: اهم مشكلات بيئة العمل

كما ينظر بعض الباحثين إلى مشكلات بيئة العمل باعتبارها ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها، في حين أن البعض الآخر عرف مشكلات بيئة العمل باعتبارها ليست ناشئة من مجرد موقف سلبي فقط وإنما من الممكن أن تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية<sup>1</sup>.

١. مشكلات تنظيمية: تتمثل في مجموعة من العوامل المسببة للضغط لدى العامل نجد منها:

- كثرة العمل وشدته.
- عدم استخدام مهارات الفرد وقدراته وطاقاته.
- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين، ورحائهم ورفاهتهم.
- ظروف عمل طبيعية رديئة و غير سارة.
- صراعات شخصية
- اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر، الأردن 2009، ص278

٢. المصادر الشخصية لمشكلات العمل : والتي تنقسم إلى مصدرين أساسيين هما:

- **تغير المجتمعات :** شهدت السنوات الأخيرة تغيرات ديمغرافية مفاجئة ولقد تمثلت هذه التغيرات في معدل النمو السكاني السريع ، الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن ، ارتفاع عدد كبار السن ، تنامي دور المرأة ، وكل هذه التغيرات زادت من حدة مستويات الضغط.
- **التعامل مع الحياة اليومية :** يعتقد الكثير من الأفراد أن معيار النجاح هو العمل فقط ، ومن ثم يسعون إلى العمل معظم الوقت ، إلا أنه يجب التحذير من أن الحياة الخاصة يجب أن تحظى بنفس الاهتمام الذي تحظى به الحياة العملية ، ويمكن تلخيص ذلك من حيث التعامل مع الغير ، التعامل مع أحداث الحياة ، المواصلات من و إلى العمل ، كل هذه مسببة للضغوط التي يتعرض لها الفرد<sup>١</sup>.

٣. مشكلات بيئة العمل الداخلية:

بعد تطرقنا لأهم مشكلات البيئة العمل المتواجدة في المحيط الخارجي الآن أتى الدور على أهم المشكلات الداخلية، و نتناولها في النقاط التالية<sup>٢</sup>:

- **المالكون :** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة، خاصة المؤسسات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة، وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.
- **العاملون :** يمثل العاملون القوة البشرية للمؤسسة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأداءهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء و مشكلات العمل في المؤسسة . حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمؤسسة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المؤسسة.

<sup>١</sup> - أنعام الشهابي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ٢٨٨.

<sup>٢</sup> - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص ١٤٦

- **نمط القيادة :** تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمؤسسة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المؤسسة، ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المؤسسة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المؤسسة وبالتالي تولد مشاكل وقواعد بيئية مختلفة.
- **أخلاقيات المنظمة :** وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المؤسسة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة كونها تعتبر محمدا أساسيا من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المؤسسة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المؤسسة، وعليه فإن أخلاقيات المؤسسة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال .
- **نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:** ويقصد بها كل ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من اجل مخرجات نهائية أو وسيطية، يمكن أن تسهم بدورها في أغناء مدخلات المؤسسات الأخرى، ولها تأثيرات سلبية منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا.
- **اللوائح و الأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:** يستند تطبيق اللوائح و الأنظمة في المؤسسة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، ويواجه تطبيق النظام واللوائح عدد من الموانع و القيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة، أو تسهم في بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المؤسسة وتؤدي إلى نفور العاملين منها الرفض السلبي أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح وطريقة تنفيذها ويؤدي هذا إلى خلق التوتر والانقسام بين صفوف العاملين<sup>1</sup> .
- **الاتصالات داخل المنظمة:** يعرف الاتصال بأنه تمرير للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية ، وتقوم المؤسسة بكثير من الاتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد الأول 1987 -، ص49  
<sup>2</sup> - الكبيسي وعامر ، التصميم التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للطباعة والنشر ، الدوحة 1998 ، ص،ص25

- **طبيعة العمل:** ويقصد به الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية إلى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين<sup>١</sup>.
- **صراع أو غموض الدور:** يمكن اعتبار صراع الدور جزءا من البيئة الداخلية، حيث يعتبر من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل، ويقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها<sup>٢</sup>. وهناك عدة أسباب لنشوتها مثل<sup>٣</sup>:
  - تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر.
  - تعدد التوجيهات من أكثر من شخص.
  - تعدد الرؤساء للشخص الواحد.
  - تعدد مصادر التعليمات.

٤. **المشكلات المتعلقة بأوقات العمل:** من بين المشاكل التي تتعلق بأوقات العمل ولها أثر على العامل نجد منها:

- **مواعيد العمل:** يتعدى اهتمام علم النفس الصناعي والتنظيمي الظروف الفيزيائية للعمل بل يتعداها ليشمل أوقات العمل ومواعيده وعلى الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون في الفترة الممتدة بين الساعة التاسعة صباحا والخامسة مساء (أو ما بين الثامنة والرابعة) إلا أن أعداد متزايدة من العاملين تضطر إلى العمل خلال مواعيد أخرى غير تقليدية وهذا لعدة اعتبارات منها:
  - هناك مؤسسات تعمل بصفة مستمرة ودون انقطاع مما يضطرها للعمل وفق ثلاث ورديات متتالية كل منها تستغرق ثمانية ساعات.
  - هناك مؤسسات معينة مثل المطاعم والمحال التجارية وما شابه ذلك، تستمر حتى ساعات متأخرة من الليل في تقديم خدماتها، وبعضها لا يغلق أبوابه نهائيا.
  - بدأ بعض العاملين بفصل مواعيد عمل معينة كي يتجنب العودة ساعة ازدحام الشوارع.

<sup>١</sup> - العمرو سليمان عبد الله، بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٦ هـ، ص 24

<sup>٢</sup> - هيجان عبد الرحمان أحمد، نموذج الإشراف الموقفي، مدخل علمي لتدريب المديرين والمشرفين، مجلة الإداري، مسقط، العدد 54 سلطنة عمان، 1993

<sup>٣</sup> - القحطاني محمد علي مانع، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠١ م، ص ٣٦

- هناك حاجة لتطوير مواعيد عمل تتميز بالمرونة من أجل أن يمنح العاملون إحساسا بالتحكم في تخطيط وتنظيم أوقات العمل ومواعيده.
- **ورديات العمل:** نعني بورديات العمل أي تنظيم أو ترتيب لساعات العمل بحيث تستطيع مجموعات من العاملين تبادل العمل في أوقات مختلفة، كي تستمر المؤسسة في تقديم خدماتها أو صناعة منتجاتها دون توقف وينقسم يوم العمل الذي ينقسم إلى ثلاث ورديات من:
  - الوردية الصباحية (من السادسة صباحا وحتى الثانية ظهرا).
  - وردية الظهر أو المساء (تبدأ عادة من الساعة الثانية ظهرا وتنتهي في الساعة العاشرة مساء).
  - وردية العمل الليلي (تبدأ من الساعة العاشرة مساء وتنتهي في الساعة السادسة صباحا).
- **أسابيع العمل المكثف:** حاولت بعض المؤسسات تجربة أسلوب الأسابيع المكثفة للعمل بتقليل عدد أيام العمل أسبوعيا مع زيادة عدد ساعات العمل اليومي، وأكثر هذه المحلات شهرة تلك التي تجعل عدد أيام العمل الأسبوعي أربعة فقط، وعشر ساعات للوردية الواحدة، و يعد هذا النوع من العمل الأكثر إرهاقا وقد يؤدي هذا الإرهاق إلى تخفيض معدلات الإنتاج، وإلى انخفاض معدلات الجودة.
- **فترات الراحة:** إن الراحة خير علاج للتعب، ولقد أدت فترات الراحة إلى زيادة في الإنتاج تتراوح ما بين 8 إلى 20 بالمائة، إلا أن هناك شكاً في مدى التحسين الذي تسببه فترات الراحة لدافعية الأفراد ومدى ما يمكن أن تسهم في تخفيف وطأة التعب... وذلك نظراً لأن هذين العنصرين متداخلين في أثرهما على الأداء ومن الصعب التمييز بينهما، ولا شك أننا لا نستطيع التعميم عملياً بخصوص طول فترات الراحة أو عددها لتأثرها بعوامل أخرى مثل: طبيعة العمل واثر التوقف على سبيل الإنتاج وعلى وجود أماكن مستقلة للراحة يستطيع فيها العمال قضاء راحتهم.
- 5. **مشاكل العاملين الخاصة:** انه لمن الصعب أن نفصل بين حياة العامل الخاصة وبين حياته في العمل فالحياتان مرتبطتان ببعضهما البعض وكل منهما يؤثر على الآخر ويتأثر به. فالعامل الذي لا يعاني من مشكلات في حياته الخاصة يساعده ذلك على تحمل مشاق وتبعات العمل وإعطاؤه كل جهده و اهتمامه، أما العامل غير المستقر في حياته الخاصة تكثر مشكلاته السلوكية في عمله ويسوء تكيفه معه، لذا نجد أن بعض المؤسسات تهتم بتعيين الأخصائيين الاجتماعيين بها لحل مشاكل العاملين فيها.

٦. حاجات العاملين ومدى إشباعها: مما لا شك فيه أن سلوك الأفراد وصحتهم النفسية يتأثران بمدى إشباع حاجاتهم، فالعامل الذي لا يستطيع إشباع حاجاته الأساسية لانخفاض أجره مثلا تكون مشكلاته السلوكية كثيرة .

٧. المشاكل المادية : تعتبر ظروف العمل المادية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، ويقصد بها البيئة الفيزيائية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، و التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه ، نجد منها<sup>١</sup>:

- الإضاءة : تعتبر الإضاءة في بيئة العمل المصنع أو الوحدة الإنتاجية وهي من العوامل الطبيعية عامة فبالعينيين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمائة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها .

الجدول رقم (٠١): تناقص كفاءة الرؤية في الضوء المباشر وغير المباشر

نوع الإضاءة	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ساعتين	النسبة المئوية لنقص كفاءة الرؤية بعد ثلاث ساعات
ضوء النهار	٥٥	٥٦
ضوء غير مباشر	١٠	٥٩
ضوء نصف مباشر	٣٤	٧٢
ضوء مباشر	٣٧	٨١

المصدر : مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار

المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص269

و من خلال الجدول السابق نستنتج أن مخاطر الإضاءة وسوء توزيعها يؤدي بالفرد أو العامل إلى عدم الإتقان في عمله وبالتالي فإن الإضاءة السيئة تسهم في وقوع الأخطاء التي تؤدي بحياة العامل إلى الهلاك.

<sup>١</sup> - مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر 2011 ، ص79

- **الضوضاء :** هي الخليط المتنافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية<sup>١</sup>.
- **الحرارة :** هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعر وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية<sup>٢</sup>. إن الحرارة ظرف قاسي على العامل لذا يجب مراعاته ومحاولة توفيره بشكل جيد لضمان إنتاج عالي.
- **التهوية :** هي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة البيئة والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن<sup>٣</sup>.
- **الغبار والأتربة :** هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية: كالتحن، الطرق، الغرلة وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة والغبار في جو العمل<sup>٤</sup>.

#### ٨. حوادث العمل:

يعرّفها التشريع الجزائري في المادة السادسة من القانون 83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخة ب 05 / جويلية / ١٩٨٣ بكونه "كل حادث خلف إصابة بدنية، ناتج عن سبب مفاجئ و خارجي في إطار تأدية علاقة العمل". كما تنص المادة التاسعة من نفس القانون على أنه "يعتبر حادث عمل كل إصابة أو وفاة حدثت في مكان و وقت العمل أو في وقت يلي الحادث مباشرة أو أثناء معالجة آثاره"<sup>٥</sup>، كما أن من الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل أغلبها المشاكل المادية للعمل نفسها لهذا فالآثار الناجمة عنها هي نفسها التي تؤدي إلى وقوع حوادث في مكان العمل .

<sup>١</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص ٣٦٨.

<sup>٢</sup> - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة .، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1985، ص223

<sup>٣</sup> - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 ، ص374

<sup>٤</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص ٣٨٤.

<sup>٥</sup> - الجريدة الرسمية الجزائرية رقم ٢٨.

٩. مشكلات عمل الفريق<sup>١</sup> :

يشير نيكى هاييس إلى أن الفرق كما يمكن أن تكون مصدرا للقوة في تنظيماتها ، ومصدرا للأرباح والديناميكية، ومصدرا للفخر التنظيمي والمهني . فإنها ممكن أن تفشل في أداء أعمالها والوصول إلى الأهداف المنشودة . حيث تدعي الكثير من التنظيمات تبنيها لفرق العمل وتشجيعها لتكوينها، ولكن بينت الدراسات لممارساتها العملية عدم تقديمها الدعم اللازم لنجاح عمل مثل هذه الفرق .

وقد توجد عوامل في التنظيم نفسه يمكن أن تنتج مقاومة للفرق وعمل الفريق .وقد ذكر هاييس ثلاثة أسباب لإمكانية مقاومة التنظيم للفرق وهي:

- **الافتقار إلى الإيمان بعمل الفريق** : عدم الاقتناع الفعلي بأهمية عمل الفريق يعتبر من أهم ما يعيق عمل الفرق وتكوينها، فهناك من يعتقد أن الفرد يستطيع أن ينجز أكثر من الفرق كما أنه يكون أقل مشاكل منها . وأن ما تقوم به الفرق من تحديد للأهداف ومناقشة للمناهج وبحث عن بدائل وحلول ما هو إلا مضيعة للوقت من الممكن تفاديه إذا عمل الأفراد بأنفسهم. كما يرى البعض أن فرق العمل ما هو إلا تمرين للعلاقات الإنسانية فحسب وليس له أي تأثير على الإنتاجية وتحسين الأداء.
- **التهديد الشخصي والقلق** : المصدر الثاني للمقاومة التنظيمية لعمل الفريق هو القلق وعدم الراحة الشخصية، فقد اعتاد الكثير على وجود من يتابع ويراقب عمله في التنظيمات، ومن ثم فوجود من يشاركهم في إنجاز هذه الأعمال قد يمثل تهديدا كبيرا لهم وعدم وجود ثقة بينهم وبين أعضاء الفريق الآخرين، كما أن عمل الفريق من وجهة نظر البعض قد يمثل تهديد شخصي للفرد حيث أنه قد يتعرض للتدقيق المستمر من الأعضاء الآخرين في الفريق أو أنه قد لا يستطيع الإفصاح عن آراءه وأفكاره بصراحة ووضوح من خوفه أن تكون هذه الأفكار سخيفة أو غير فعالة.
- **المقاومة التنظيمية** : المصدر الثالث لمقاومة عمل الفرق هو التنظيم نفسه .حيث أن التنظيمات الهرمية التقليدية تكون غير فعالة لأنها تخضع لقرارات مركزية تنطلق من المستويات العليا فقط ولا تستجيب لأي تغييرات قد يتطلبها التنظيم .وبالتالي لا تهتم بأي تحسن في الأداء لأن ذلك قد يمثل تهديدا لمثل هذه التنظيمات واستمرارها.
- **الافتقار إلى الاستقلال** : لكي يؤدي الفريق عمله بكفاءة واقتدار، لابد أن يكون قادرا على اتخاذ قراراته الخاصة به بدون تدخلات خارجية تفرض عليه أو تجبره على تغيير سياساته وقراراته.

<sup>١</sup> - نكي هاييس، نفس المرجع السابق، ص ص ٢٣٩...٢٤١.

- الافتقار إلى الدعم والالتزام : من أهم ما يحتاجه الفريق لأداء مهمته بفعالية، هو الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا في التنظيم، والتزامهم الحقيقي بدعمه.
- كون الفريق كبيراً جداً : لا بد أن يلتزم الفريق بالعدد المثالي له، فإذا زاد العدد عن حده الطبيعي الذي يمكنه من الاستفادة المثلى من جميع أعضائه قد يؤدي ذلك إلى ما يسمى " بالتبطل الاجتماعي "لبعض أعضائه.
- الافتقار إلى الموارد : لا بد أن تتوافر للفريق الموارد والتدريب اللازمين له لأداء عمله بفعالية ونجاح.
- الافتقار إلى التغذية المرتجعة والتميز : الفريق الفعال بحاجة دائماً للتغذية المرتدة التي تعكس إنجازاته الإيجابية من حين لآخر، لأن الشعور بالفشل والإحباط المستمر قد يعيق عمل الفريق ويثبط معنويات أفراده.
- تقويم تنافسية الفرد : من المهم أن يكون في التنظيم نظم تقويم فعالة تقيس عمل الفريق ككل .ولا تضع أعضاؤه في تنافسية مع بعضهم البعض، حتى لا يؤثر ذلك على تعاونهم وتفانيهم في العمل الجماعي لإنجاز أهداف الفريق.

### المطلب الثاني: أثر مشكلات بيئة العمل على فريق العمل

بعد أن تطرقتنا إلى أهم مشكلات بيئة العمل في المؤسسة و التي لها تأثير مباشر و غير مباشر على العامل بصفة عامة و على الفريق بصفة خاصة، و فيما يلي سنذكر بعض من هذه الآثار كما يراه المدعون و العجومي<sup>١</sup>:

#### ١. ضعف التفاعل:

- عدم تغير السلوك الخاطيء بعد التوجيه.
- ضعف الفعالية في النقاش والحوار.
- عدم التعاون مع أفراد فريق العمل.
- عدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق.

#### ٢. إلقاء اللوم على الآخرين:

- يذكر الفرد فريقه بما قاله سابقاً عند حدوث المشاكل.
- الاستعجال الشديد للنتائج.
- تبرئة النفس من كل تقصير ونسبته للآخرين.
- التقليل من شأن إنجازات الفريق.

<sup>١</sup> - المدعون محمد؛ العجومي محمود، القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١١، ص ١٣٩... ١٤١

٣. الغياب المتكرر:

- اللامبالاة عند فوات بعض البرامج والأعمال.
- عدم الإحساس بقيد الزمان وقيمتته.
- عدم السؤال عن موعد بداية البرنامج وانتهائه ومكان انعقاده.

٤. الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق:

- كثرة الغياب عن أعمال الفريق.
- عدم التقيد بالآراء التي انتهى إليها الفريق.
- قلة الابتكار وضعف التجديد.
- عدم التطوع للقيام بأي عمل.

٥. ضعف اتخاذ القرار داخل الفريق:

- التردد في اتخاذ القرار.
- تأجيل اتخاذ القرارات.
- الخوف من اتخاذ القرارات.
- المبالغة في وضع العوائق أمام كل قرار.
- تغليب السلبيات على الإيجابيات.

٦. عدم تحقيق أهداف الفريق:

- عدم دراسة الواقع دراسة دقيقة.
- ضعف المتابعة.
- الاختيار غير الواقعي للوسائل المحققة للأهداف.
- الإفراط في الطموحات والأمنيات.

٧. توتر العلاقة مع رئيس الفريق:

- انتقاد رئيس الفريق من قبل الآخرين.
- التغيب عن بعض الأنشطة أو جميعها أحيانا.
- رفع الصوت على رئيس الفريق.
- المعارضة الدائمة لما يقوله دائما رئيس الفريق.

- أما عن الآثار الناتجة عن المشكلات التنظيمية في المؤسسة فيمكن أن نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فريق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافئ للعمل به
  - إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فريق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافئ للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فريق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوحد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فريق عمل.
  - تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فريق العمل وتعميق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.
  - تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فريق العمل لوحده في بناء فريق عمل ذا فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت و المحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.
  - المكان الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر من الصعب بناء فريق عمل فعال ، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.
  - عدد أعضاء الفريق المثالي يتراوح عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة، ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة

<sup>1</sup> - السريدي أحمد، آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. ٢٠١٠، ص ٣٣ - ٣٤.

"على مثل هذا النوع من الفريق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفعالية والفائدة، ولن يتحقق العائد والمهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

إن سلوكيات وأساليب خاطئة في إدارة فريق العمل ينتج عنها آثار سلبية على الفريق و هي كما يلي:<sup>١</sup>

- العمل بلا تخطيط وبدون تحديد الأهداف (العمل العشوائي).
- عدم المتابعة المستمرة لسير العمل وتحقيق الأهداف.
- اختيار أعضاء الفريق بعشوائية.
- عدم تحديد مهام الفريق.
- عدم توزيع المهام على جميع أعضاء الفريق والاعتماد على عضو أو أعضاء معينين.
- النقد الدائم والتعامل بسلبية.
- إخفاء النوايا وطرحها على شكل أسئلة.
- إبراز الأخطاء الفردية لأعضاء الفريق.
- إخفاء المعلومات.
- إتباع سلوكيات غير مناسبة للعمل الرسمي، مثل: الانشغال بالهاتف أثناء الاجتماعات، الحديث الجانبي، أظهرت البحوث أن ورديات العمل الليلي تؤدي أحيانا إلى اضطراب في دورة النوم و اليقظة لدى أجسام العاملين.
- ارتفاع معدلات التعب و الضغط و عدم الرضي المهني وأخطاء في الأداء، كثرة الخروج للتدخين وتبادل الملاحظات على الأوراق ... إلخ.<sup>٢</sup>
- إن الإضاءة الشديدة تؤدي إلى ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة لإجهاد عصب العين ؛ التأثير على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب بالإضافة إلى نقص قدرة الأداء ؛ أيضا ارتفاع نسبة الحوادث والإصابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة في المصنع.
- كما يؤدي ضعف الإضاءة التي يتعرض لها العمال في المصانع إلى اتساع حدقة العين إلى أكبر حد ممكن من لكي تسمع لكمية كبيرة من الضوء بالسقوط على الشبكة لتسجيل الاستجابة .
- الاقتراب من الجزء المرئي او تقربه من العين لرؤية تفاصيله.

<sup>١</sup> - شبيب مجد، دور فرق العمل في إدارة الأزمات :دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٩، ص ٥٦

<sup>٢</sup> - د.لونيس علي ، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيكية في البيئة المهنية ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة سطيف الجزائر ، ص454

- عدم القدرة على التركيز في عمله وسخطه على العمل وانصرافه عنه.
- الإحساس بالإحباط والفشل مما يؤدي به إلى العدوان أو الانطواء أو عدم المبالاة في عمله، وهذه من سمات سوء النفسية أو الصحة النفسية للعامل، أما العمل الذي يمكن أفرادها من إشباع حاجاتهم البيولوجية والنفسية والاجتماعية فإنه قطعاً سيؤدي إلى رضاهم وسعادتهم وبالتالي سيكون له دور هام في تدعيم نفسياتهم وهذا يعود عليه بالفائدة لأنه سوف يهتم وينتبه لعمله ويؤديه بأحسن حال مما سيؤدي إلى التقليل من الحوادث و إصابات العمل<sup>1</sup>.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن صعوبات العمل قد تؤثر على صحة العامل الجسدية و النفسية، كما أن بيئة العمل السلبية و الإجهاد و التوتر في العمل يؤثر سلبي على صحة العامل النفسية و الجسدية، و تتمثل هذه الآثار في ارتفاع ضغط الدم، مما يزيد من خطر الإصابة بأمراض القلب التاجية و القلق و الأوعية الدموية و اضطرابات القلق، و أثبتت الدراسات أن هذه الأمراض مرتبطة بشدة في الإجهاد المرتبط بالعمل و نقص المناعة الذي يزيد أيضاً من فرص الإصابة بمرض السكري و آلام الظهر المزمنة و اضطرابات الجهاز الهضمي، أما من الناحية النفسية فيؤدي الإجهاد في العمل إلى القلق و الاكتئاب و زيادة فرص التعاطي و الانخراط بسلوكيات غير صحية، و لهذا يجب على المسؤولين الانتباه إلى بيئة العمل التي يعمل بها العامل و أن يحرص على أن تكون صحية و سليمة.

### المطلب الثالث: نصائح و توصيات لحل مشكلات بيئة العمل في المؤسسة

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق العمل والتي أثبتت فاعليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل، بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب فرق العمل في إنجاز بعض المهام التي تحتاج إلى مشاركة عدد من الموظفين في آن واحد.
- أن تعمل الإدارة على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث يشارك الموظفون في وضع هذه الأهداف.
- أن تقوم الإدارة بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل بأهمية أن يتقبلوا الانتقادات البناءة التي توجه إليهم الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى مخرجات المنظمة.
- تشجيع الإبداع من قبل الموظفين الأعضاء في فرق العمل وتحفيزهم على الابتكار الذي يدعم المرونة و يمنحهم قدراً من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> - عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت 1984، ص45

- من المهم أن تقوم الإدارة بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهم بشأن التغيير وتوضيح الفرق بين الوضع الحالي للعمل وبين ما يجب أن يكون عليه بعد التفعيل الجيد لفرق العمل.
- أن تعمل الإدارة على الاهتمام بدعم التدريب للموظفين في دور فرق العمل، بما يكفل قدرتهم على التكيف والتفاعل معها عند استخدامها في إنجاز مهام عملهم.
- إعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية الحالية على استخدام أسلوب فرق العمل، وذلك لرفع الوعي لدى الموظفين وتنمية قدراتهم لتنمية مهاراتهم وتعريفهم بالمجالات التي يمكن تطويرها من خلال استخدام أسلوب فرق العمل.
- أن يتم استطلاع آراء الموظفين حول مشاكل العمل التي تواجههم لتحديد الموظفين اللذين يتكون منهم فريق العمل المناسب والقادر على حل هذه المشاكل.
- مراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين في فرق العمل بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل التي تم تحديدها لما لذلك من زيادة فرص نجاح فرق العمل في مواجهة وحل المشاكل.
- أن يكون هناك متابعة دائمة من الإدارة العليا لإنجازات فرق العمل في إيجاد الحلول وتنفيذها للمشكلات التي تم تصميم فرق العمل من أجلها.
- أن يكون اختيار عضوات فرق العمل بناء على أسس علمية وموضوعية لوضع الموظف المناسبة في المكان المناسب.
- ربط الحوافز بمستوى أداء فرق العمل مما يجعل الموظفين يدركن أهمية تحسين الأداء من خلال تكوين فرق العمل.
- قبول النقد البناء الذي سيؤدي إلى قدرة فرق العمل على التصحيح الذاتي للمسار وتشخيص الأخطاء ومعالجتها.

### خلاصة الفصل الثاني:

تبنى أماكن العمل الرائعة من خلال علاقات العمل اليومية التي يعايشها الموظفون، وليس من خلال قائمة البرامج والمميزات، و تعد الثقة بمثابة العامل المشترك الأكبر في هذه العلاقات، ومن جهة نظر الموظفين، فإن المكان الرائع للعمل هو المكان الذي يشعرون فيه بالثقة في الأشخاص الذين يعملون لديهم و بالفخر بما يعملون و بالسعادة للعمل مع الأشخاص الذين يعملون معهم.

المكان الرائع للعمل هو المكان الذي يشعر فيه الموظفون بالثقة والفخر والسعادة و الثقة هي المبدأ الذي يحدد أماكن العمل الرائعة و تنشأ الثقة من خلال مصداقية الإدارة، والاحترام الذي يشعر به الموظفون خلال التعامل معهم، والمساواة التي يتوقع الموظفون أن يعاملوا بها، وثمة عناصر أخرى جوهرية أيضاً، في خلق الثقة، وهي درجة الفخر ومستويات التواصل الفعلية والصدقة الحقيقية التي يشعر بها كل موظف تجاه الآخر.

إن ثقة الموظفين في زملائهم وقادتهم تساعد في بناء فريق عمل مميز وتسهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، و من المهم أن تعترف الإدارة بأن نجاح المؤسسة مرهون بجهود فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية للموظفين، كما أن سهولة الوصول إلى إدارة المؤسسة يساهم في إنشاء رابطة قوية بينها وبين الموظفين ويؤدي إلى تعزيز جسور التواصل بينهما

## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الجديدة بولاية الأغواط و سندرس ظروف العمل في المؤسسة و المتمثلة في الظروف الداخلية و الخارجية للعمل و علاقتها بأداء الفريق في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، و هذا من خلال البحث في مختلف مفاهيم بيئة العمل لنظام ادارة الصحة و السلامة المهنية للعامل، و كذا مفاهيم تحسين مستوى بيئة العمل مع توضيح أهم المشاكل التي تواجه العامل داخل و خارج المؤسسة الاستشفائية، بين نظام الأمن ، السلامة و الصحة المهنية و تحسين و تطوير أداء الفريق، لقد قسم هذا الفصل الى :

المبحث الأول: لمحة تاريخية للمستشفى

المبحث الثاني: الاجراءات الممنهجة للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن المستشفى

المطلب الأول: تقديم وتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط

يرجع تاريخ المستشفيات المدينة إلى وقت ليس بالبعيد لأنه في سنة ١٩٧٥ اقترحت تسميتها القطاعات الصحية الجديدة بعدما كنت تسمى مستشفى المدينة وتعزز هذا سنة ١٩٨١ عند صدور المرسوم رقم ٢٤٢/٨١ مؤرخ في ٠٦ ذي القعدة ١٤٠١ الموافق ٠٥ سبتمبر ١٩٨١ يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتصنيفها من الأصناف (أ،ب،ج) إذ صنف القطاع الصحي بالأغواط.

- مستشفى ٢٤٠ سرير

مستشفى الجديد الذي قامت الشركة إيطاليا و الصين في إنجاز هذا المشروع سنة ٢٠١٠ حتى إلى غاية نهاية سبتمبر ٢٠٢٠ تم استلام مفاتيح المستشفى الجديد ٢٤٠ سرير الذي شمل على عدة مصالح منها:

- الاستعجالات

- قاعة العمليات

- إنعاش الطبي

- طب الرجال

- طب النساء

- جراحة الرجال

- جراحة النساء

- مشغل لأجهزة الأشعة

- سكانير

- مخبر التحاليل

- طب الأطفال

ثانيا: تعريفها

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

المطلب الثاني: أهم النشاطات التي تقوم بها

بعد تقسيم الحديد والذي تم بصدد عزل العيادات متعددة الخدمات والمستوصفات وقاعات العلاج والفحص عن المؤسسة العمومية الإستشفائية إداريا وماليا فقد تناقست مهام هذه الأخير واقتصرت مهامها على التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار تقوم على الخصوص بالمهام التالية:

- تقديم الإسعافات الأولية والعمليات الجراحية.
- تقديم الخدمات الوقائية.
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.
- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة .
- مكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية (التلقيح، مكافحة الأمراض الخطيرة والمعدية)
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- تستخدم المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه طبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات التي تبرم.

ثالث: شرح الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يسير كل مؤسسة عمومية إستشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية بحيث تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بالإغواط من جانبين أساسين: جانب الإداري والجانب الطبي أو التقني هما اللذان يديرها ويسيرهما مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامه بنفس

الشكل في تأدية مهامه أربع مديرين مساعدين يكلفون على التوالي: ( المدير الفرعي للمالية والوسائل/ المدير الفرعي للموارد البشرية/ المدير الفرعي للنشاطات الصحية/ المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة) يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة باقتراح من مدير المؤسسة ولكن يعتبر المدير هو المشرف الرئيسي على تسيير شؤون المستشفى إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة الصحية.

### المجلس الإداري:

يعين أعضاؤه من طرف الوالي وهم:

- ممثل عن الوالي (رئيسا).
- ممثل عن هيئات الاقتصادية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية مداوات مجلس الإداري برأي استشاري. ويقوم المجلس الإداري بإتخاذ القرارات في مجال تمويلات، الاعتمادات، الميزانية، المخطط السنوي والإحصائيات وحساب التسيير الإداري السنوي ويتداول على الخصوص.

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- مشاريع الاستثمار والحساب الإداري.

- البرنامج السنوي لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والمرافقة وصيانتها.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج مبرمة مع شركاء المؤسسة لاسيما الهيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين والنظام الداخلي للمؤسسة.

### ١. المجلس الطبي:

يعتبر المجلس الطبي هيئة استشارية تشارك بصفة فعالة بحيث يكلف بدراسة المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولاسيما ما يأتي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
  - مشاريع الصحة والسكان.
  - برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
  - إنشاء هياكل طبية أو إغائها.
  - يقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لاسيما العلاج والوقاية.
- و هو يضم مجموعة من الأعضاء هم كما يأتي:

- مسؤولي المصالح الطبية.
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك شبه الطبيين.
- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند اقتضاء.
- ينتخب رئيس المجلس ونائبه من طرف الأعضاء.

### ٢. المدير:

يشرف المدير على السير الحسن للمؤسسة ويمثل المؤسسة أمام العدالة وهو الأمر بالصرف وله عدة مهام أخرى يساعد في مهامه ٤ مدراء فرعيين كل واحد يسير مديرية فرعية وهم كالتالي:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يتأسسها مسؤول مؤهل بمثابة مدير فرعي وتقوم هذه المديرية على تكفل بكل الشؤون المالية للمؤسسة وهي تنفرع إلى عدة مكاتب:

\* **مكتب الصفقات:** هو المتكلف بعقد وتطبيق الصفقات التي يتم الاتفاق عليها بين المستشفى ومؤسسات أخرى حسب البنود المتفق عليها.

**مكتب التمويل:** تقدم له الطلبات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة وبعد دراستها حسب الأولوية وحسب الميزانية المتوفرة يقوم بتحضير وصولات لشراء ما يلزم أي أنه هو الذي يعود إليه قرار تحديد والتمويل المؤسسة بما يلزمها.

**مكتب المحاسبة المواد:** يقوم بكتابة الثمن الفردي والإجمالي للمواد موجود على وصولات التي استلمها من مكتب التمويل على سجلات

**مكتب حساب الكلفة:** هو المسؤول عن حساب الإجمالي للمواد المدونة على الفواتير وإنجاز فاتورة إجمالية

ليتم تسليمها إلى مكتب المالية.

**مكتب المالية:** يتكلف هذا المكتب بشراء الأشياء المدونة على الفواتير التي تأتيه كما لديه قسم خاص بإنجاز الأجور الموظفين والثاني خاص بتسيير الحوالات.

**مكتب جرد وتسيير المخازن:** يقوم هذا المكتب بجرد المواد التي دخلت المؤسسة وهو المسؤول عن توزيع وتسيير كل ما هو موجود في المخازن من مواد ومستلزمات أخرى.

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

**مكتب الوقاية:** يحرص هذا المكتب على تأكد من وقاية المؤسسة وكذلك المدنية من كل الأمراض المعدية والخطيرة (أنفلونزا الخنازير) يتكلف بإجراء فحوص للأشخاص مشكوك فيهم وعزلهم بأماكن خاصة واتخاذ إجراءات اللازمة.

**مكتب الطب العام:** يشرف على تسيير الأمور متعلقة بالطب العام (الفحص، العلاج، برجة المدومات بنسبة للأطباء... الخ).

مكتب الشؤون الصحية: يشرف على تسييره طبيب منسق يعمل على إعداد وتطبيق برامج الصحية المعدة سنويا من طرف وزارة أو مديرية الصحة.

مكتب القبول والاستعلامات: وهو الذي له سلطة الإحصاء الكامل لجميع المرضى متواجدة على مستوى المصالح الاستشفائية للمؤسسة وبواسطة ملفات التي تحفظ على الكمبيوتر كذلك، وكما به مكتب خاص يعمل على جمع المحاصيل مالية في جميع الهياكل الصحية التي تقع بالمستشفى وتقدم خدمات صحية بأنواعها .

المديرية الفرعية لصيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة:

مكتب صيانة تجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة: يسهر هذا المكتب على صيانة كل التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها بوجود أو استدعاء ذوي الاختصاص

المديرية الفرعية للموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية من ناحية التوجيه والإحصاء والمتابعة الدائمة للحياة المهنية للعمال من حيث التكوين والتحويل والانتداب وغيرها من الحركات المهنية وتتفرع منها عدة مكاتب هي كالتالي:

مكتب الموارد البشرية والمنازعات: يتكفل هذا المكتب بكل النزاعات التي تقع وتسويتها وديا سواء كانت داخلية أو خارجية للموظفين والتي لها علاقة مباشرة بالعمل.

مكتب تسيير المستخدمين الإداريين والشبه الطبيين: يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف (تعيين، تثبيت، ترقية، الانتداب، الاستيداع، التقاعد....الخ).

أي كل الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمسار المهني للموظفين بالمؤسسة.

مكتب العطل والملفات الإدارية (الأرشيف): تحفظ فيه كل الملفات الخاصة بالمستخدمين الذين لا يزالون يمارسون مهامهم بالمؤسسة وتحفظ أيضا على الكمبيوتر لمعرفة رصيد المتبقي لكل موظف في العطل السنوية.

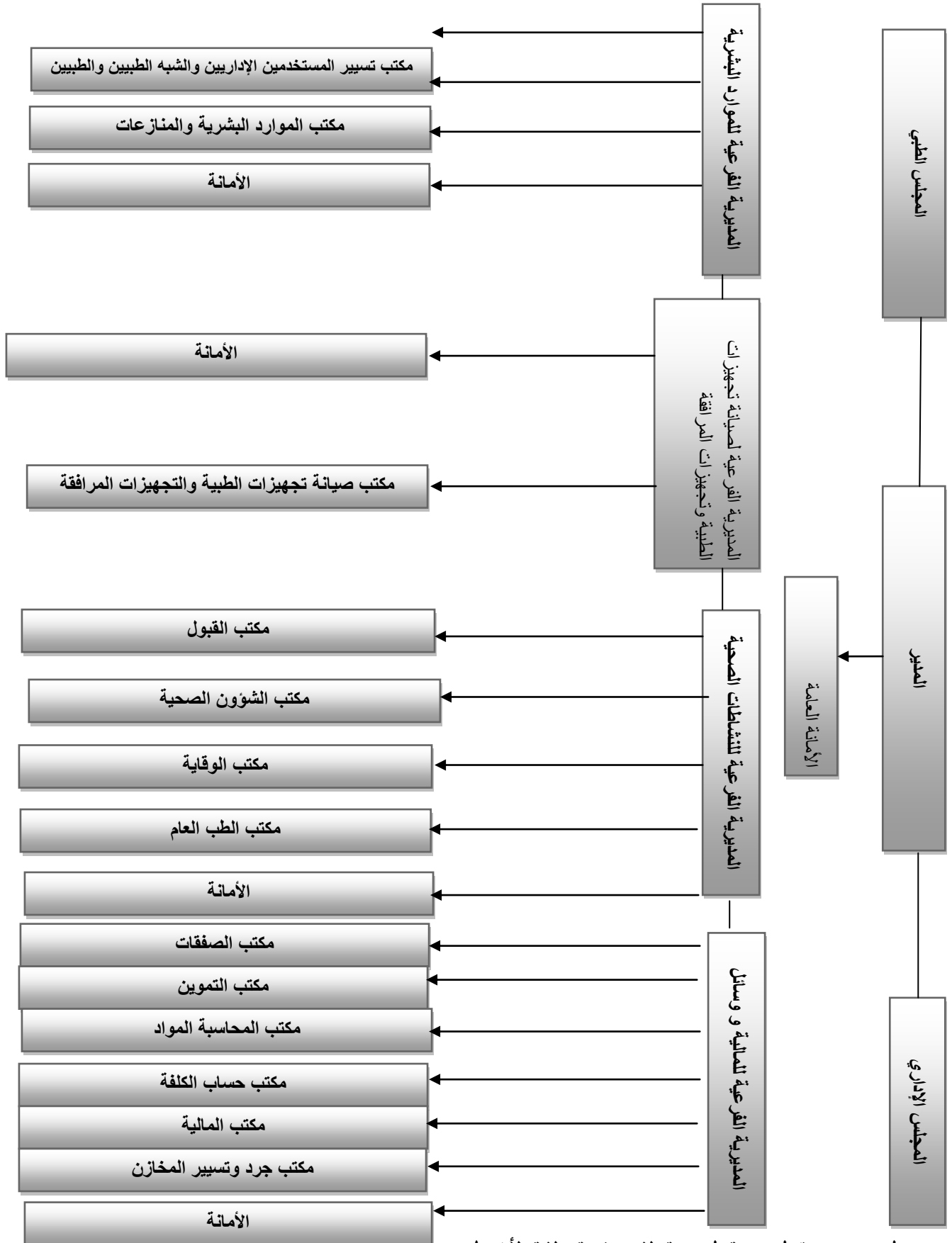
## الرابع: الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط

إضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري نعلم أن هدف نشأة المؤسسات الصحية هو التكفل الصحي بالمواطنين وهي مهمة الرئيسية لها لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعداد بعض الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط كما يلي.

## المصالح الإستشفائية:

- مصالح الطب الرجال، - مصلحة طب الأطفال، - مصلحة أمراض النساء.
- مصلحة الإنعاش الطبي، - مصلحة طب العيون، - جراح وتقويم العظام.
- مصلحة التوليد، - قسم الجراحة العامة والأذن والحنجرة.
- مصلحة أمراض الكلى، - مركز تصفية الدم.

الشكل رقم ( ٠١ ): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأغواط



المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية الأغواط

المبحث الثاني: الاجراءات الممنهجة للدراسة

المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة و المنهج المتبع

منهج الدراسة المتبع:

بالنسبة لمنهج البحث المستخدم فطبيعة الموضوع استلزمت استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري للدراسة من أجل وصف وتحليل متغيري الدراسة، إضافة إلى استخدام منهج الدراسة الميدانية باختيار مؤسسة تتوفر فيها بعض الشروط والمزايا لاختبار النموذج الافتراضي النظري ميدانيا.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة الإداريين، و تقنيين، و الأطباء، و ممرضين، و عمال من الرؤساء والمرؤوسين للمؤسسة الاستشفائية بولاية الاغواط.

ثانيا :عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع ٧٠ استمارة استبيان مسلمة بطريقة مباشر ، بواسطة مسؤول مصلحة الموارد البشرية ، وقد تم استرجاع ٦٥ استمارة من إجمالي عينة الدراسة

وتم إلغاء ٠٥ استمارات ي لعدم إجابة بعض الموظفين على كافة الأسئلة إذ تعتبر غير صالحة للتحليل.

متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد متغيرات الدراسة بالشكل التالي: المتغير المستقل مشكلات بيئة العمل الداخلية والمتغير التابع فرق العمل.

الجدول رقم ( ٠٢ ): يبين طبيعة المتغيرات

عنوان الدراسة	مشكلات بيئة العمل و علاقتها بفريق العمل
المتغير المستقل	مشكلات بيئة العمل
المتغير التابع	فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

١. أداة الدراسة: تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

- البيانات المكتوبة: والتي تمثل الجانب النظري الذي بنيت عليه أداة دراسة وتمثل البيانات
- الكتب العلمية
- البحوث والدراسات العلمية ومذكرات التخرج.
- مقالات ومجلات محكمة.

- البيانات الميدانية: واستخدم لجمع بيانات الدراسة الميدانية الاستبيان

٢. تصميم أداة الدراسة الميدانية

- الاستبيان: تم إعداد استمارة الاستبيان من أجل استخدامه في جمع كافة المعلومات و البيانات اللازمة والممكنة من أجل إتمام الدراسة إذ تمت الموافقة عليه من قبل المشرف ومر هذا الأخير على عدد من المحكمين ,والذين بدورهم قاموا بتقديم معلومات لأجل التوجيه و الإرشاد و وضع بعض التعديلات والتي أخذت بين الاعتبار وفي الحسبان وفي الأخير تم التوصل إلى الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان وتتضمن ٥٦ سؤال , وقد تم توزيعه على أفراد العينة وإذ قسم هذا الاستبيان إلى ثلاث مقاييس مقياس للبيانات الشخصية، و مقياس لمشكلات بيئة العمل، و مقياس لفريق العمل، و كان التقسيم كما يلي:

**المحور الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومرؤوسين وهذه

البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

**المحور الثاني:** يشتمل على واقع بيئة العمل الداخلية و الخارجية للمؤسسة الاستشفائية .

المحور الثالث: و يشتمل على علاقة تكوين فرق العمل و مواجهة المشكلات التي تخص بيئة العمل

المحور الرابع: يشتمل على سبل تحسين بيئة العمل للمؤسسة الاستشفائية

المطلب الثالث: المعاينة و أسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم

تفريغ الاستبيانات بعد ترميزها و ثم إدخال هذه المعطيات في الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي

spss ٢٠ و استخراج نسخة للتوصل إلى ما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم وهذه الأساليب هي

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

- حساب معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة .

- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لاختبار صلاحية نموذج الدراسة

وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

- لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بغرض القيام بدراسة ميدانية ANOVA تحليل

التباين الأحادي.

- موضوعية تساعدنا على تحقيق أهداف بحثنا، تم إعداد الأسئلة حسب المعطيات المطلوبة من

كل سؤال بالإضافة إلى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل ترميز الإجابات

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم ( ٠٣ ): يوضح درجات البدائل

البدائل	موافق	غير موافق	محايد
الدرجات	٠١	٠٢	٠٣

المصدر: من إعداد الطالبة

١. صدق و ثبات الاستبيان

- صدق الاستبيان:

وفيم يتعلق بصدق الاستبيان فقد أعتمد أسلوب استخدام المحكمين وهذا بعرضها على ثلاثة أساتذة من اعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين ، وكانت نتيجة التحكيم أن تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان وفقا لنصائح وإرشادات الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف. و قد تحصلنا على ٧٨% صدق

- ثبات الاستبيان

الجدول رقم ( ٠٤ ): جدول ثبات المقياسين

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور
بيئة العمل الداخلية	٦٥.٥%
بيئة العمل الخارجية	٧١%
تكوين فريق العمل و مواجهة المشاكل	٥٦.١%
سبل تحسين بيئة العمل	٧٧.١%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS ٢٠.

من الجدول نلاحظ أن معامل يصل موجب في كل المحاور حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة جيدة في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نتائج دراسة البيانات الشخصية لفرق العمل

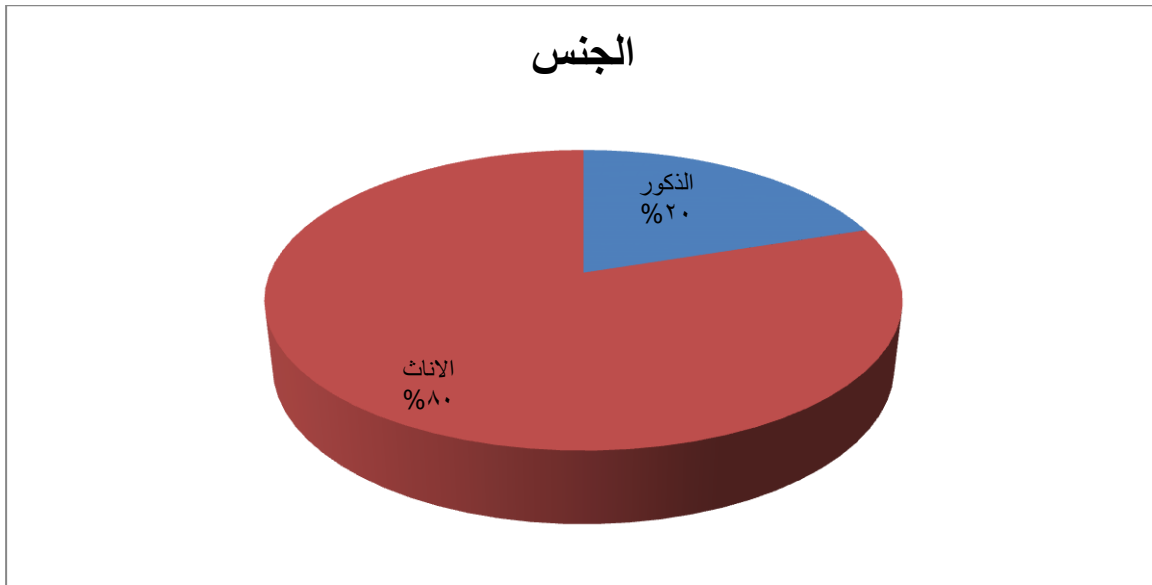
نتائج تحليل بيانات الجنس:

الجدول رقم (٥٥): تحليل بيانات الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
٢٠%	١٢	الذكور
٨٠%	٤٨	الإناث
١٠٠%	٦٠	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (٥٢): تمثيل بياني لبيانات الجنس



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئة الإناث قدرت بـ ٨٠% و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بـ ٢٠% و هذا ما يبين قدرة المرأة على تمهين الطب و التمريض أكثر من الرجل، و هذا لقوة صبرها و تحملها للجهد المبذول في المستشفى، عكس الرجال الذين يفرون من مهنة التمريض لمشتقتها و عدم قدرتهم على الصبر مع المرضى.

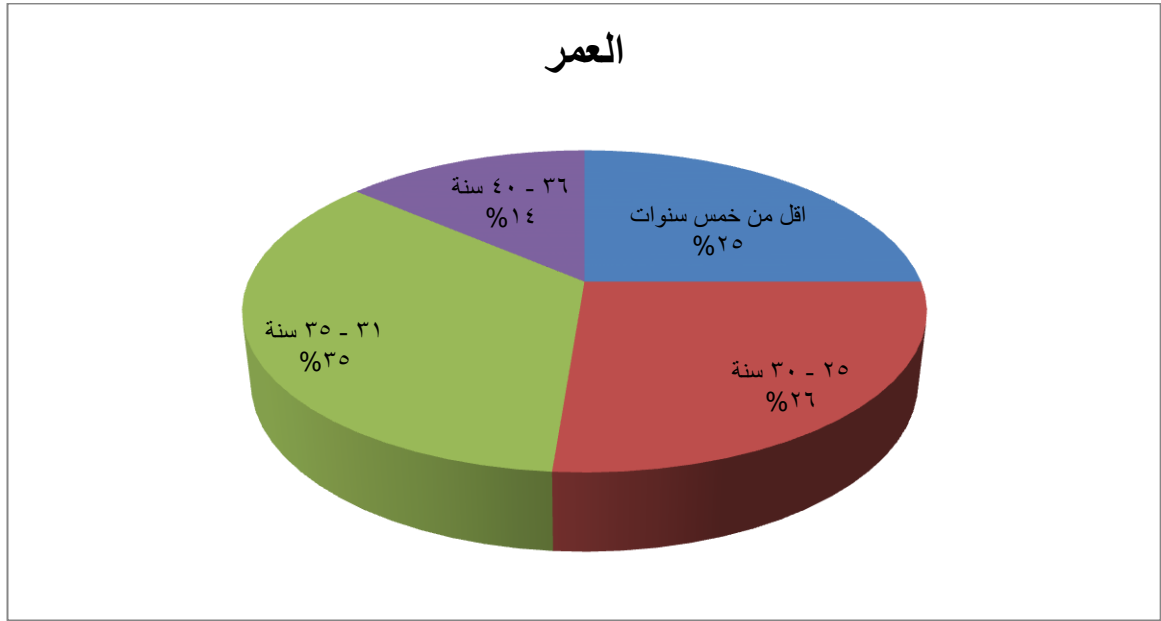
نتائج تحليل العمر:

الجدول رقم (٠٦): تحليل بيانات العمر

النسبة %	التكرار	العمر
٢٠	١٢	اقل من ٢٥ سنة
٢١.٦٦	١٣	من ٢٦ سنة الى ٣٠ سنة
٢٨.٦٦	١٧	من ٣١ الى ٣٥ سنة
١١.٦٦	٠٧	من ٣٦ الى ٤٠ سنة
١٦.٦٦	١٠	من ٤١ سنة الى ما فوق
١٠٠	٦٠	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

## الشكل رقم ( ٠٣ ): تمثيل بياني لتحليل بيانات العمر



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن الفئة العمرية بين ٣١ إلى ٣٥ سنة هي أكثر و التي قدرت نسبتها بـ ٢٨%، و تليها الفئة بين ٢٦ إلى ٣٠ سنة و التي قدرت نسبتها ٢١%، و النسبة الثالثة هي الفئة الأقل من ٢٥ سنة التي قدرت بـ ٢٠%، أما عن الفئتين من ٣٦ الى ٤٠ و من ٤١ الى ما فوق فقد كانت نسبتيهما على التوالي ١١% و ١٦%، و هذا يبين قوة الشباب في التعامل مع المرضى و مشاكلهم.

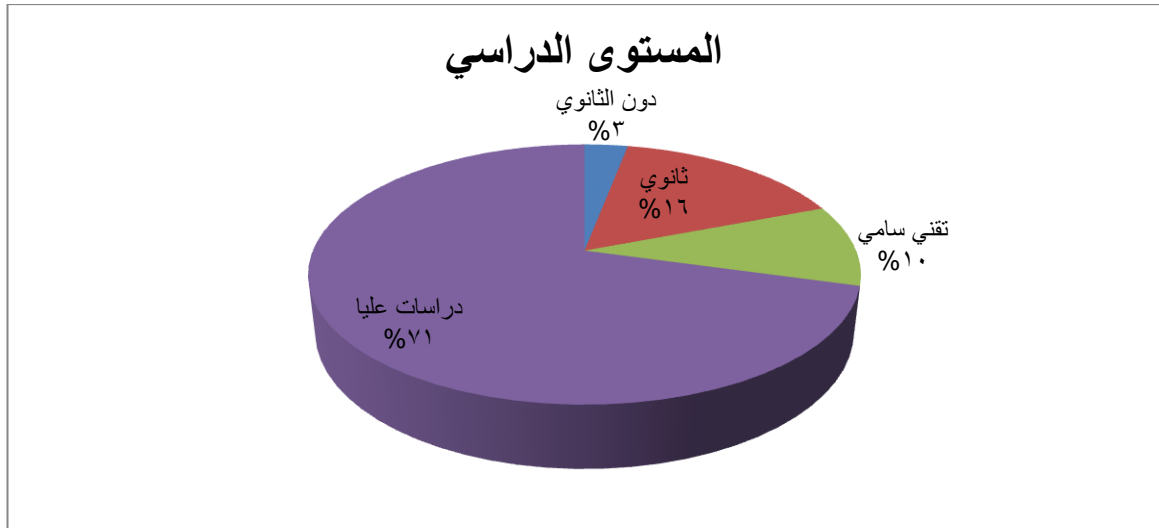
نتائج بيانات المستوى الدراسي:

الجدول رقم (٠٧): تحليل بيانات العمر

النسبة %	التكرار	العمر
٠٣.٣٣	٠٢	دون الثانوي
١٦.٦٦	١٠	ثانوي
١٠	٠٦	تقني سامي
٧٠	٤٢	دراسات عليا
١٠٠	٦٠	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (٠٤): التمثيل البياني لبيانات المستوى الدراسي



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل المستوى الدراسي يتبين لنا أن فئة الدراسات العليا هي التي طغت على المجموعة و التي قدرت بـ ٧٠% و تليها فئة الثانوي و التي قدرت بـ ١٦% ثم تليها فئة التقني سامي بنسبة ١٠%، أما عن فئة دون الثانوي فقد تكاد تنعدم و قدرت نسبتها بـ ٣%، و هذا ما يبين اهتمام هذا القطاع بالإطارات و أصحاب الدراسات العليا بمساعدة التقني السامي في التمريض و الإدارة، دون إهمال مستوى الثانوي في مساعدة التمريض.

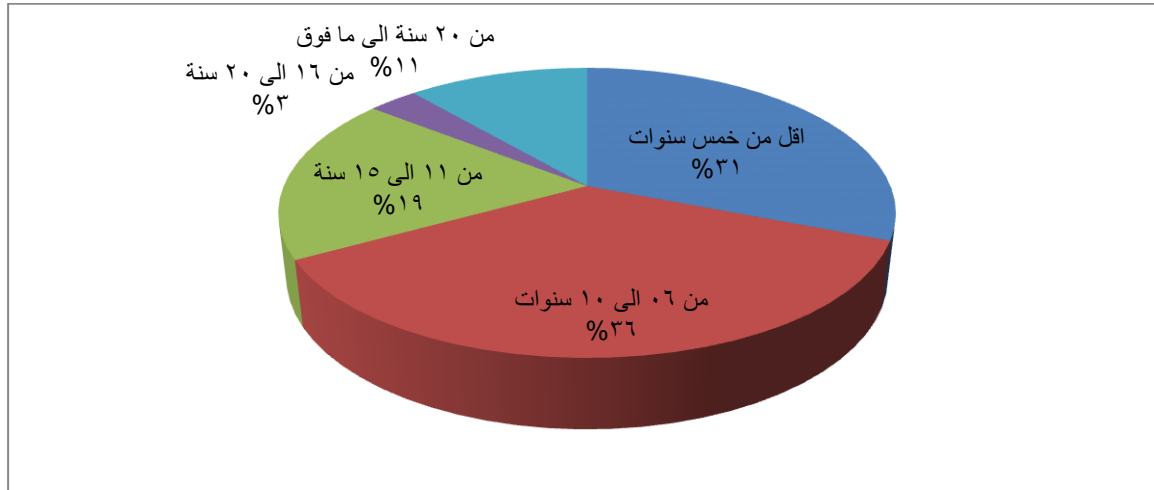
نتائج بيانات سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٠٨): تحليل بيانات سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
٣٠	١٨	اقل من خمس سنوات
٣٥	٢١	من ٠٦ سنوات الى ١٠ سنوات
١٨.٣٣	١١	من ١١ سنة الى ١٥ سنة
٠٣.٣٣	٠٢	من ١٦ سنة الى ٢٠ سنة
١١.٦٦	٠٧	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠	٦٠	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (٠٥): تمثيل بياني لبيانات الخبرة



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل بيانات الخبرة المهنية يتبين لنا أن فئة ٠٦ الى ١٠ سنوات خبرة هي الأكبر و التي قدرت نسبتها بـ ٣٥% و تليها فئة الأقل من خمس سنوات و التي قدرت نسبتها بـ ٣٠%، ثم تليها فئة ١١ إلى ١٥ سنة خبرة و التي قدرت نسبتها بـ ١٨%، أما عن فئة ١٦ إلى ٢٠ سنة فتكاد تنعدم بنسبة ٠.٣% و هذا ما يوضح لنا اهتمام هذا القطاع بعنفوان الشباب و قدرتهم كبيرة في هذا المجال دون الاستغناء عن فئة الخبرة العالية للرجوع إليها في وقت الحاجة.

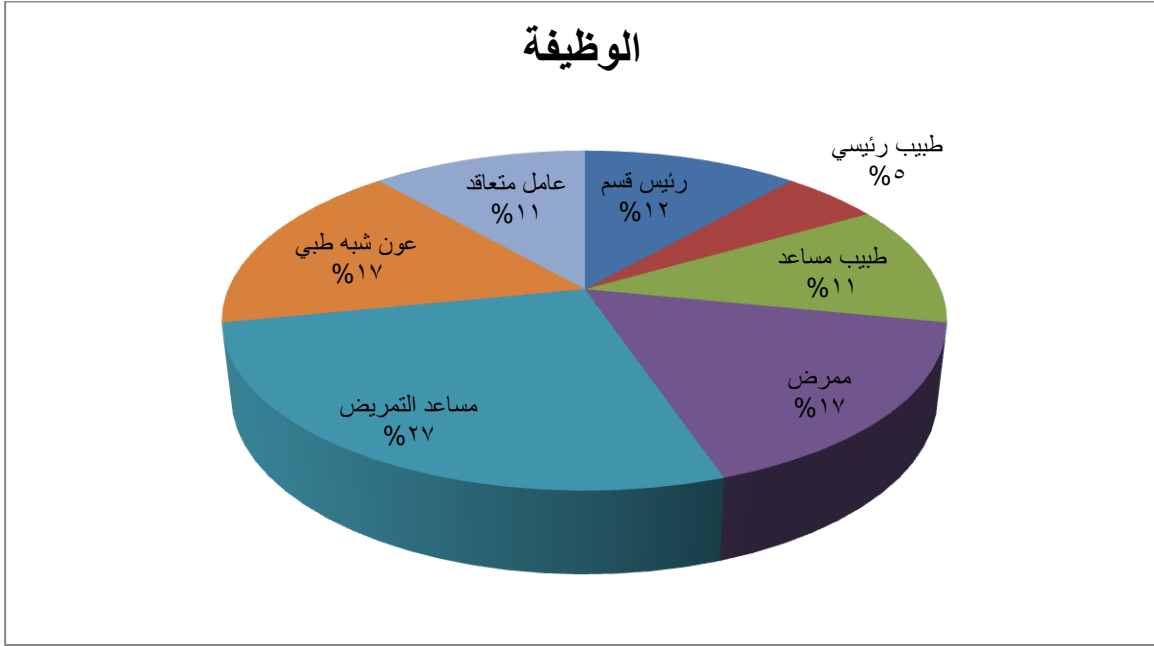
### تحليل نتائج بيانات الوظيفة

#### الجدول رقم (٠٩): تحليل بيانات الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
١١.٦٦	٠٧	رئيس قسم
٠٥	٠٣	طبيب رئيسي
١١.٦٦	٠٧	طبيب مساعد
١٦.٦٦	١٠	ممرض
٢٦.٦٦	١٦	مساعد التمريض
١٦.٦٦	١٠	عون شبه الطبي
١١.٦٦	٠٧	عامل متعاقد
١٠٠	٦٠	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (٠٦): تمثيل بياني لبيانات الوظيفة



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل الوظيفة و قد اتضح لنا أن نسبة مساعد التمريض هي الأكبر و التي قدرت بـ 26.66% و تليها وظيفة الممرض و الشبه الطبي بنسبة 16.66% ، أما عن الوظائف الباقية و المتمثلة في رئيس قسم و طبيب مساعد و عامل متعاقد فقد قدرت نسبهم بالتساوي 11.66%، و بالنسبة للطبيب الرئيسي فقد قدرت نسبتها بـ 5%، و هذا ما يبين أن وظيفة الممرض و شبه التمريض هي الأهم في المستشفى و إذا قلت هاتين الفئتين في الفريق يخلل التوازن الصحي في المؤسسة.

تحليل بيانات المتعلقة باتجاهات وأراء المستجوبين تجاه محاور الدراسة:

البعد الأول: مشكلات بيئة العمل الداخلية

الجدول رقم ( ١٠ ): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في

المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لبعء مشكلات بيئة العمل الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٠١	انعدام فرص حل مشاكل الفريق	١.٨٨	٠.٧٣٩	٠٤	منخفضة
٠٢	لا تهتم الإدارة بالمشاكل الشخصية للفريق	١.٦٣	٠.٨٠٢	٠٩	منخفضة
٠٣	وجود الفريق في بيئة مهنية غير مريحة	١.٤٧	٠.٧٩١	١٠	منخفضة
٠٤	عدم توفر القدر الكافي من أوقات الراحة	١.٧٨	٠.٨٦٥	٠٥	منخفضة
٠٥	لا توجد فرص الترقية إمام أعضاء الفريق	١.٦٨	٠.٨١٣	٠٨	منخفضة
٠٦	لا تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول	١.٧٧	٠.٧٦٨	٠٦	منخفضة
٠٧	الحوافز عبارة عن مبالغ مالية	١.٧٥	٠.٧٢٨	٠٧	منخفضة
٠٨	المكافآت المادية عبارة عن رفع الأجر	٢.٨٥	٠.٧٩٩	٠١	متوسطة
٠٩	لا يتلاءم الأجر مع الجهد المبذول	١.٩٨	٠.٧٧٠	٠٣	منخفضة
١٠	الشهادات التقديرية تزيد مع زيادة كفاءة الأداء	٢.٨٢	١.٨١٣	٠٢	متوسطة

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال جدول رقم ( ١٠ ) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لبعء مشكلات بيئة العمل الداخلية يتبين لنا أن جل بنود منخفضة و المرتفعة بينهم هي متوسطة و هي في البند (٠٨) و المتمثلة في المكافآت المادية ما اذا كانت عبارة عن رفع الأجر و التي قدر متوسطها الحسابي (٢.٨٥) و انحرافها المعياري (٠.٧٩٩) و هذا يعني أن المكافآت لا تكون دائما برفع الأجر بل ربما تكون عبارة عن عطل أو إجازات و غيرها من المكافآت، أما بالنسبة للبند (١٠) فقد كان هو أيضا ذات مستوى متوسط و المتمثل في الشهادات التقديرية تزيد مع زيادة كفاءة الأداء بحيث قدر متوسطها الحسابي (٢.٨٢)، وانحرافه المعياري (١.٨١٣)، و هذا ما

يبين أن هذه الشهادات التقديرية لا تزيد دائما مع زيادة كفاءة الأداء و هذا ما نراه في المؤسسات الجزائرية و العمومية خاصة فهي لا تأخذ بعين الاعتبار جهود العامل و كفاءته و تحفزه على العمل، و بالتالي يكون نقص في الرضا و الأداء . أما عن البنود الأخرى فجميعها ذات مستوى منخفض ، اعلى متوسط حسابي بالنسبة لهذه البنود هي (١.٩٨)، وأقل متوسط حسابي بالنسبة لها هو(١.٤٧) ، ما يبين أن مشكلات بيئة العمل الداخلية تكاد تنعدم في المؤسسة الاستشفائية ، و يعود ذلك لانشائها الجديد و ادارته الجيدة التي تهتم برغبات موظفيها و ارضائهم ، حتى يعود عليها بمرودية عالية ، فبيئة العمل الممتازة تحفز الفريق على العمل و تشعره بالرضا عن عمله بالتالي يعطي أداء جيدا للمؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم ( ١١ ) : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لبعث مشكلات بيئة العمل الخارجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٠١	لا يوجد خارج مكان عملك مرافق للترفيه	١.٤٧	٠.٧٧٩	٠٦	منخفض
٠٢	لا يوجد مكان للعادة و الصلاة بمكان عملك	١.٢٧	٠.٥٧٦	٠٨	منخفض
٠٣	لا يوجد بمكان عملك حدائق خارجية مريحة	١.٣٨	٠.٦٩١	٠٧	منخفض
٠٤	لا يتوفر في مكان عملك سهولة لتنقل ذوي الاحتياجات الخاصة	١.٢٧	٠.٥٨٧	٠٩	منخفض
٠٥	لا تجد سهولة في التنقل بين أبنية المستشفى	١.٠٢	٠.٨١٣	١٠	منخفض
٠٦	لا يوجد إضاءة متوفرة على مستوى مساحة المستشفى	١.٨٨	٠.٧٦٦	٠٥	منخفض
٠٧	الموقع الجغرافي لمستشفى يساعد جميع أعضاء الفريق	٢.٦٨	٠.٧٧٠	٠٣	متوسط
٠٨	عدم توفر النقل للعامل يؤثر على أداء الفريق	٣.٣٨	١.٦٩١	٠٢	مرتفع
٠٩	لا يحضى المستشفى بحصة اجتماعية عالية	١.٠٢	٠.٨٦٥	١١	منخفض
١٠	يؤثر المحيط الخارجي على العلاقات بين أعضاء الفريق	٣.٦٥	١.٧٣٢	٠١	مرتفع
١١	يعاني الفريق من مشاكل مع الجمهور بسبب البيروقراطية	٢.٥٠	٠.٧٤٨	٠٤	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم ( ١١ ) و المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لبعدها مشكلات بيئة العمل الخارجية و قد أظهر نتائجه أن أعلى متوسط حسابي كان في البندين (١٠) و (٠٨) على التوالي و قد قدرت نسبتها على التوالي (٣٠.٦٥) و (٣٠.٣٨) فبالنسبة للبند الذي ينص على ان المحيط الخارجي للمستشفى يؤثر على العلاقات بين أعضاء الفريق و هذا جد وارد و ما يبين أن هناك مشكلة المحيط الخارجي بالنسبة لأعضاء الفريق فإذا كان العامل يتأثر ربما بمحيط عامل آخر أو بمنطقته أو بولايته أو بجنسيته بالمؤسسة فهذا سيؤثر على ادائه داخل المؤسسة و يعود بالسلب على هذه الأخيرة، و عليه فيجب على المؤسسة أن تسعى إلى نشر التوعية والتأخي بين العمال خاصة بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية فهذا لا يؤثر فقط على العمال بل على المرضى أيضا و عملائها. أما عن البند الذي ينص على أن عدم توفر النقل للعامل يؤثر على أداء الفريق و قد كان متوسطه الحسابي مرتفع و هو ما يبين أن هناك مشكلة في توفر نقل العمال في المؤسسة و هذا ما يزعج العامل و يقلل من رضاه الوظيفي و بالتالي يؤثر على أدائه المهني ، و بالنسبة عن البند الذي ينص على أن الموقع الجغرافي لمستشفى يساعد جميع أعضاء الفريق فمستواه كان متوسط فهذا يعني أن هناك مشكلة صغيرة فيما يخص هذا الموضوع، و أن الموقع الجغرافي للمستشفى يؤثر على بعض العمال و ليس على جميعهم لذلك على المؤسسة أن توفر النقل للعمال و تحاول ارضاءهم بتوفير سكنات وظيفية و غيرها ، و بالنسبة عن البند الذي ينص على أن الفريق يعاني من مشاكل مع الجمهور بسبب البيروقراطية فقد كان مستواه متوسط ما يبين أن هناك مشكلات بين الفريق و الجمهور بسبب البيروقراطية و على المؤسسة أن تأخذ التدابير اللازمة لتحد من ذلك لأن مثل هذه الامور تؤثر سلبا على أداء الفريق و يسبب لهم الازعاج و ممكن أن يسبب في انشقاق بينهم ما يعود بالسلب على المؤسسة و على المرضى و على الجمهور أيضا . و بالنسبة للبنود المتبقية فهي كلها ذات مستوى منخفض ما يبين أن مشكلات بيئة العمل الخارجية جد قليلة أو تكاد تنعدم في المؤسسة الاستشفائية وجد ايجابي بالنسبة لمؤسسة حساسة كالمستشفى.

الجدول رقم ( ١٢ ): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لمحور تكوين فرق العمل.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٠١	يبنى فريق العمل لخلق روح التقييم و المهام	٣.٣٣	١.٨١١	٠٢	مرتفع
٠٢	نمط القيادة في الفريق متحيز لأطراف معينين	١.٦٥	٠.٧٧٠	٠٩	منخفض
٠٣	هناك اختلاف في قيادة الذكر و الأنثى للفريق	١.٧٢	٠.٧١٥	٠٨	منخفض
٠٤	يتم تعيين قائد الفريق وفقا للكفاءة و الخبرة	٢.٦٥	٠.٧٧٧	٠٥	متوسط
٠٥	يتضح لك وجود اختلاف في القيم بين أعضاء الفريق	٢.٥٧	٠.٦٧٦	٠٦	متوسط
٠٦	دور القيادة في الفريق المراقبة و التوجيه فقط	٢.٧٣	٠.٧٧٨	٠٤	متوسط
٠٧	يلجأ قائد الفريق إلى الحوار في حالة نشوب صراعات بين أعضاء الفريق	٣.٦٨	١.٨١٣	٠١	مرتفع
٠٨	عدم التقسيم العادل للمهام يقضي على مبادرة الأعضاء	٢.٩٢	٠.٨٩٦	٠٣	متوسط
٠٩	اختلال التوازن بين أعضاء الفريق يدفعك إلى الميل نحو العمل الفردي	١.٧٨	٠.٧٨٣	٠٧	منخفض

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم ( ١٢ ) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لمحور تكوين فرق العمل فنلاحظ أن البند السابع هو على متوسط حسابي و الذي قدر بـ (٣.٦٨) و بمستوى مرتفع و الذي ينص على أن قائد الفريق يلجأ الى الحوار في حالة نشوب صراعات بين أعضاء الفريق، و هذا يدل أن هناك زيادة في القيادة الفريق مما يجعله متماسكا و منظما و لا يختلف مما يعود بالايجاب على المستشفى ، أما لمشكلات بيئة العمل التي يتعرض لها اعضاء الفريق فهي قليلة و نذكر منها عدم التقسيم الجيد للمهام بين اعضاء الفريق، كما أن هناك من يشتكي من نقص الكفاءة لقائد الفريق مما يولد صراعات بين اعضاء الفريق.

الجدول رقم ( ١٣ ): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في

المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لمحور تحسين بيئة العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
دعم بيئة العمل بالأجهزة الحديثة	٣.٧٣	٠.٧٧٨	٠١	مرتفع
توفير النقل للعاملين في المستشفى	٣.٦٧	٠.٨٧٣	٠٤	مرتفع
توفير المرافق الداخلية و الخارجية للعاملين	٣.٦٥	٠.٧٧٧	٠٥	مرتفع
توزيع العمل بشكل عادل بين أعضاء الفريق	٣.٦٨	٠.٧٩٢	٠٢	مرتفع
إعطاء الفرص لجميع أعضاء الفريق لصنع القرارات	٣.٦٢	٠.٨٤٦	٠٦	مرتفع
تقديم دورات تدريبية لأعضاء الفريق تساعدهم على الترقية	٣.٤٢	٠.٧٤٦	١٠	مرتفع
تأمين تقنيات الاتصال لتبادل الأوامر بين القيادة و أعضاء الفريق	٣.٥٥	٠.٨٥٢	٠٨	مرتفع
إتباع القيادة لسياسة التشجيع و التحفيز لأعضاء الفريق	٣.٦٢	٠.٨٦٥	٠٧	مرتفع
العمل على توفير الخدمات لأعضاء الفريق كالكسكن...	٣.٦٧	٠.٨٣٧	٠٣	مرتفع
الزيادة في الأعضاء حتى يخفف الضغط العملي عن الفريق	٣.٤٣	٠.٧٤٥	٠٩	مرتفع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم ( ١٣ ) المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط لمحور تحسين بيئة العمل فقد تبين لنا جل البنود مرتفعة المستوى و أعلى متوسط حسابي هو (٣.٧٣)، و أقل متوسط حسابي هو (٣.٤٢)، و هذا ما يبين أن كل أعضاء الفريق يتفقون على تحسين أفضل لبيئة العمل في المؤسسة.

المبحث الرابع: تحليل فرضيات الدراسة و مناقشتها

المطلب الأول: تحليل فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة: و تنص هذه الفرضية على أن نعم توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل و أداء فريق العمل في المؤسسة.

الجدول رقم ( ١٤ ): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل و أداء فريق العمل

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
مشكلات العمل	٦٠	٣٤.٤١	٠٦.٤٠	٠.٧٢٤	٠.٠٠٠
فرق العمل		١٩.٥٣	٠٣.٨٣		

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss ٢٠.

- من خلال الجدول رقم ( ١٤ ) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل و فريق العمل في المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (٠.٧٢٤) و هو ارتباط طردي قوي ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين مشكلات بيئة العمل و أداء فريق العمل، و بهذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل و أداء فريق العمل في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

و تنص الفرضية على: نعم توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و أداء الفريق في المؤسسة.

الجدول رقم ( ١٥ ): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و فريق العمل

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
مشكلات بيئة العمل الداخلية	٦٠	١٧.٣٦	٣.٢٣	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠
فرق العمل		١٩.٥٣	٠.٣.٨٣		

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss ٢٠.

من خلال الجدول رقم ( ١٥ ) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و فريق العمل في المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (٠.٦٨٠) و هو ارتباط طردي قوي ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و أداء الفريق في المؤسسة، و بهذا فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و أداء الفريق في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على : نعم توجد علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الخارجية و أداء الفريق في المؤسسة.

الجدول رقم ( ١٦ ) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل الخارجية وأداء فريق العمل

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
مشكلات بيئة العمل الخارجية	٦٠	١٧.٠٥	٣.٨٩	٠.٦٢٧	٠.٠٠٠
فرق العمل		١٩.٥٣	٠.٣.٨٣		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss ٢٠

من خلال الجدول السابق الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين مشكلات بيئة العمل الخارجية وأداء فريق العمل في المؤسسة، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ ٠.٦٢٧ و هو ارتباط طردي متوسط ما يثبت أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين بيئة العمل الخارجية و أداء فريق العمل إلا أنه بمستوى متوسط و بهذا فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين مشكلات بيئة العمل الخارجية و أداء الفريق في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على: نعم توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين تحسين بيئة العمل و أداء الفريق في المؤسسة.

الجدول رقم ( ١٧ ): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تحسين ظروف بيئة العمل و أداء فريق العمل في المؤسسة

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
تحسين ظروف بيئة العمل	٦٠	١٦.٠٣	٠٤.٦٢	٠.٨١٦	٠.٠٠٠
أداء فرق العمل		١٩.٥٣	٠٣.٨٣		

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss ٢٠.

من خلال الجدول رقم ( ١٧ ) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تحسين ظروف بيئة العمل و أداء فريق العمل في المؤسسة، فنلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب (٠.٨١٦) و هو ارتباط طردي قوي جدا ما يثبت أن هناك علاقة ارتباطية قوية جدا بين تحسين ظروف بيئة العمل و أداء فريق العمل في المؤسسة، و بذلك فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على أن توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين تحسين بيئة العمل و أداء الفريق في المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية و النظرية التي قام بها الباحث فقد توصل إلى النتائج التالية:

**الفرضية الرئيسية:** و التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل و فريق العمل في المؤسسة، و لقد كانت النتائج كما يلي:

إن واقع بيئة العمل بالمؤسسة الاستشفائية مناسبة بدرجة جيدة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث يرى الأفراد أن هناك نقص في مشكلات بيئة العمل ، مع التسيير الجيد للمستشفى من قبل الإدارة، إلا أنهم يتدمرون من نقص التحفيزات المادية و المعنوية، و نقص السكنات الوظيفية،

و صعوبة التنقل، و بالنسبة لتمامسك الفريق، فمن خلال وجهة نظر أفراد العينة فهناك تمامسك و قيادة ريادة في الفريق تستطيع حل المشاكل و العقبات التي تحصل خلال فترة العمل ، إلا أن هناك بعض الانحياز الغير العادل لبعض أعضاء الفريق و هذا ما يؤرق بعض الأعضاء في الفريق و يسبب له الإزعاج.

وبناء على ما تم التوصل إليه من النتائج نجد أن البيئة بشقيها المادي والاجتماعي تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل الفريق الذي ينشط فيها وأنها إذا عملت جاهدة على توفير حوافز متعددة ومختلفة تكون نابعة من معرفة حاجاتهم كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم داخل المؤسسة الأمر الذي بمقدوره أن يحقق فاعلية الفريق التي نقيسها من فاعلية العلاقات الاجتماعية بين أعضائها .

#### الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و فريق العمل في المؤسسة، و لقد كانت النتائج كما يلي:

أن بيئة العمل توفر مجالات متعددة ومتنوعة للفريق حتى يقدم كل ما في وسعه وحتى تضمن تسيير جيد للمهام و إمكانية في تسهيل مهمتها وتوصيل رسالتها فإنها لا بد لها من إيجاد إستراتيجية لمكافحة وتجنب الأخطاء التي قد تصادفها في يوم من الأيام , وهذا ما التمس من خلال إجابات المبحوثين هو أن المحافظة تعتمد على إستراتيجية البحث عن الوسائل والطرق التي بإمكانها تجنب الأخطاء .

إن تراكم الأخطاء يبقى الفريق يدور في دوامة الأخطاء ، في مقابل ذلك نجد أن النسبة الأقل ترجح إجابتها إلى تحطيم معنويات الفريق لكن هذا ليس دائما وإنما عندما يكون القائد غير قادر على تسيير حسن للفريق ودون إشراك العمال في العملية الإدارية , وبالتالي فإنه يتوجه للفريق بحكم أنهم هم السبب وهم من يتهاونون ويتقاسمون في إنجاز ما طلب منهم بكل جدية.

بيئة العمل الداخلية توفر مجالا للإبداع والابتكار، لذلك فلا بد أن تربط الأداء الإبداعي وخصائص البيئة التي من شأنها أن تؤدي إلى تيسير أو إعاقه الدافع الفعلي ، ولذلك فإن عملية تجنب الأخطاء هي مرحلة صعبة تستدعي الإيقان الجيد بما توفره المؤسسة من مجالات فإذا وفرت مجالا للإبداع

والابتكار فان هذا الأمر سينعكس عليهم ويجعلونهم يقللون من الأخطاء التي يمكن أن تقع في يوم من الأيام .

إن تحفيز أعضاء فريق العمل يكمن في خلق بيئة عمل مثالية ثم اعتماد التنسيق العمودي و الأفقي الجيد ثم القيادة الفعالة والعدالة و الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تحفزهم ، ولقد صرح المبحوثين أن هذه العوامل تختلف من عضو لآخر , لكنهم يشتركون في نقطة أساسية وهي ليس كل ما يحفزهم هو المقابل المادي الذي يتقاضونه ، وإنما علاقتهم مع زملاء العمل و الرؤساء التي تتسم بالتفاهم و التعاون ، حتى يكون هناك استمرارية في العمل ومنع حدوث الدوران العمالي الذي قد يكون داخل فرق العمل.

وبالتالي يمكن التصريح بوجود علاقة ارتباطية بين مشكلات بيئة العمل الداخلية و فرق العمل في المؤسسة و القضاء على هذه المشاكل يشجع أعضاء الفريق على المنافسة و الإبداع و الابتكار و الاهتمام بالأداء المهني، و هذا يظهر في رغبة كل عضو في الفريق في بلوغ حاجة تحقيق الذات التي أشار إليها ماسلو في سلم الحاجات , وعليه فإن الأعضاء يدخلون في منافسات ايجابية من اجل بلوغ أهدافهم المتمثلة في الترقيات و الاستقرار المهني.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين مشكلات بيئة العمل الخارجية و فريق العمل في المؤسسة، و لقد كانت النتائج كما يلي:

نلاحظ من خلال دراستنا بأن معظم المستجوبين كانت اجابتهم حول البيئة الخارجية بالغة الأهمية بالنسبة لهم ، بحيث أن البيئة الخارجية عبارة عن نظام مفتوح تؤثر على أداء العامل، كما أن هناك تهديدات تعترض العامل في بيئة عمله الخارجية، و المتمثلة في عدم توفر النقل اللازم لأعضاء الفريق مما يؤرق حياتهم العملية و يؤثر على أدائهم المهني، كما يتأثر الفريق بالمعاملة السيئة التي يواجهها مع بعض العملاء ، بحيث أن هناك أشخاص ذو طابع حاد يتصادمون مع أعضاء الفريق في المستشفى مما يسبب لهم مشاكل تؤثر على أدائهم المهني و حتى يؤثر على حالتهم النفسية، و قد يصل الأمر الى الاعتداء

عليهم من قبل الجمهور، كما أن المشاكل السياسية و الاقتصادية تؤثر على فريق العمل ، لأن المستشفى هو مؤسسة عمومية خدمتية و تتأثر ادارتها بكل مشكل سياسي أو اقتصادي في الدولة و بالتالي يعود بالأثر السلبي على الموظفين في المؤسسة ، وبما أن المستشفى يحضى بحصة اجتماعية عالية، لذلك يجب على العمال بصفة عامة و على أعضاء الفريق بصفة خاصة التحلي الخصال الحسنة التي تكون صورة معاكسة على المؤسسة فهي اذا مهمة غير سهلة ما يلزم أعضاء الفريق الخروج عن شخصيتهم الحقيقية و اعطاء صورة مثالية أمام المرضى و مسيري المؤسسة مما يحملهم مسؤولية كبيرة و هذا ما يتعبهم مع الوقت و يؤثر على مستقبلهم المهني.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تنص على أنه نعم توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين تحسين بيئة العمل و أداء الفريق في المؤسسة ، و لقد كانت النتائج كما يلي:

من خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين لنا أنه توجد علاقة قوية بين تحسين بيئة العمل و الاداء المهني للفريق بحيث أن البيئة الحسنة و المناسبة تحفز العامل على العمل و تمنحه الالهام حتى يبدع في وظيفته ، و من بين ظروف العمل التي تحفز العامل هي تشجيعه على العمل ضمن فريق تسوده روح التضامن و المنافسة، على إعطاء حرية التعبير للعامل إبداء رأيه في العمل، و تحسين مستوى الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة .على المشرف المباشر أن يمنح للعاملين عدة فرص للتعبير عن آرائهم .على الإدارة العليا في المؤسسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة بشكل دوري . على الإدارة إعداد الهيكل الخاص و الفعال للمكافآت و الحوافز، و تشجيع العاملين على الإبداع من خلال منح الفرصة لهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الفرد المبدع . تكييف الدورات التدريبية لجميع الموظفين دون تمييز، مع إعادة النظر في نظام الأجور و المكافآت و الترقية في مختلف المستويات الإدارية.

### خاتمة

ان العمل في بيئة صحية جيد للصحة العقلية للعامل، و من ناحية اخرى قد تؤدي بيئة العمل السلبية او الضغط المرتبط بالعمل الى مشاكل في الصحة البدنية و العقلية للعامل، أما بالنسبة للمدراء و اصحاب الاعمال عدم توفير بيئة جيدة يؤدي لترك الكثير من الموظفين العمل سيكون هذا مكلف للشركة ومرهق أيضا للموظفين الموجودين فيها و سيكونون غير راضين ، و انتاجهم قليل و لا يحملوا أي مشاعر ولاء للشركة.

و منالاشياء التي يعاني منها المدراء قلة تفاعل الموظفين مع العمل بدون حماس و تركيز فقط على مهام الوظيفة دون الالتفات الى ما يحتاجه العمل او القيام به بشكل افضل، و كما أن المؤسسات التي تطور العاملين باستمرار تزيد من خبراتهم و محاولة اكتشاف مهاراتهم ، و هذا يعود بالاجاب على المؤسسة، و لكن ايضا يعطي احساس للموظفين أن لهم قيمة و المؤسسة تستثمر فيهم.

ان تقدير مجهود الموظفين حتى لو كان القيام بمهام وظيفتهم أو تسليم المهام في وقتها المطلوب سيشجع العاملين الآخرين، و المدير الذي يظهر تقدير للعاملين عند القيام بمجهود أكثر أو تشجيعهم على القيام بمخاطر يكونوا أكثر انتاجية و تفاعل.

على القائد أن يكون يتميز بالكفاءة و الحكمة في التعامل مع أعضاء فريقه مع اعطائهم الحرية في ارتكاب الأخطاء بدون وضع المؤسسة في خطر، و يشجعهم على العمل بحماس و ابداع، بحيث يعطيهم الحرية في اتخاذ القرارات ، و يشعرهم بمسؤولية قراراتهم و يجعلهم حريصين على اتخاذ القرارات السليمة و اكمال المهام بالصورة الأفضل، كما يجب على القائد أن يتأكد أن أعضاء فريقه الذين يتخذون القرارات مؤهلين لذلك و لديهم المهارات الكافية.

من أهم الصفات الأساسية لقائد الفريق لأن يكون داعم للموظفين و يثقون فيه ، و هم على ثقة أنه سيكون داعم لهم في أي موقف يواجههم، و عندما يثق العامل بقائده يشعر بالاطمئنان و يشعر أن قائده يساعده على النجاح في عمله.

## خاتمة

ان التواصل الجيد بين أعضاء الفريق و معرفة قدرات بعضهم البعض فهي تمثل شكل من أشكال سهولة التعبير عنمشاعرهم ، و التحدث عن المشاكل و تقديم الاقتراحات بدون خوف، و الاستماع الجيد للعاملين و محاولة استيعاب المشاكل و مناقشة الحلول مع الفريق و هكذا مناقشة الاقتراحات من كل جوانبها و كيفية تطبيقها على أرض الواقع.

ان توفير بيئة عمل مرنة للموظفين يزيد من انتاجيتهم و تقديم العمل بشكل أجود و شعورهم بالراحة أثناء قيامهم بالعمل، و هذه المرونة تساعد أعضاء الفريق على القيام بتوازن بين حياته الشخصية و عمله و اختيار الأوقات المناسبة لظروفه و يكون فيها أكثر تركيزا. ان التحفيز الدائم للموظفين مهم ليشعر بالتقدير و نتيجة عمله هذا يحفزهم لزيادة الانتاج لكن الكثير من الموظفين غير راضين على مستوى التحفيز الموجود في شركاتهم علاوة على ذلك أن التقدير لا يكون مادي فقط، بحيث أن التقدير المادي دائما هو أفضل وسيلة للتعبير عن تقدير مجهودات العاملين، و يمكن أن نقدم أمثلة على ذلك نصف يوم عمل، حفلات و نشاطات داخل العمل و خارجه، اعطاء مميزات للعاملين مثل الاشتراك بنادي صحي، توفير المواصلات و السكنات الوظيفية، كل هذه المميزات يشعر الموظف أنه مهم لدى مؤسسته.

ان المؤسسة التي تضيي جوا من المرح في العمل يجعل الموظفين سعداء و لديهم الرغبة للذهاب للعمل فبالثالي تزيد انتاجيتها و نسبة رضاهم عن بيئة العمل، و ليس من الضروري أن تكون أشياء كبيرة ، فمن الممكن أن تسمح بالمناقشات المرحية بين أعضاء الفريق، أو اعداد طعام يتشارك فيه أعضاء الفريق ، أو تحديد يوم كل فترة ليكون للمرح فقط، و حسب نشاط كل مؤسسة. كما أن العلاقات السيئة بين افراد العمل هو العامل الاساسي في خلق بيئة عمل سيئة، ليس بالضرورة ان يكون كل اعضاء الفريق أصدقاء مقربين، لكن يجب ان يتعاون افراد الفريق لاتمام المهام بطريقة مهنية مهذبة، كما يجب على القائد تقوية هذه الروح الايجابية بين الفريق و التأكيد عليها، و التقليل من حدة المنافسة بينهم.

عندما يكون هناك اعضاء من الفريق لا يتحملوا مسؤولية عملهم و يتركوا غيرهم للقيام بها فإن هذا التصرف يخلق نوعا من الضغينة و الغضب بينهم مما يتسبب بمشاكل في المؤسسة، و بدلا من ترك

## خاتمة

---

هذه الروح تتسرب بين العاملين على القائد أن ينمي قيمة تحمل المسؤولية في أعضاء الفريق ، و هذا بتشجيعهم على اتخاذ القرارات الخاصة بهم، و منح العامل حرية تحديد النهج الذي يسير به العمل، اشعار الموظف بأهمية ما يقوم به و تأثيره على المؤسسة، و مكافأة الموظف الذي ينجح في تحمل مسؤولية عمله.

و في الأخير يمكن القول بأن مهما كانت حالة بيئة العمل بالمؤسسة من الممكن اتخاذ اجراءات تحسين وضعها، و أسوأ قرار تتخذه المؤسسة هو أن تترك الوضع على ما هو عليه بدون اتخاذ أي اجراء للتحسين. لذلك يمكن أن نبقي دراستنا مفتوحة للطلاب المقبلين على شهادة الماستر بتقديم موضوع في نفس السياق ألا و هو: الذكاء العاطفي في العمل و أثره على نجاح العامل في بيئة عمل جيدة.

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب باللغة العربية:

١. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009 .
٢. أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009 .
٣. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005
٤. الإدارة المركزية للبحوث المصرية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ورقة عمل عن بناء فريق عمل ناجح في المنظمات الحكومية.
٥. ارثر بيل، بناء فريق العمل، تر: تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣،
٦. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، الطبعة الاولى ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 ،
٧. أنعام الشهابي وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الإثراء للنشر ، الأردن 2009
٨. تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، . ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ م،
٩. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. د.لونيس علي ، علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية ، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، جامعة سطيف الجزائر.
١١. سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد الأول، ١٩٨٧ .

## قائمة المصادر و المراجع

١٢. سيد صابر تعلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
١٣. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، ط8، الإبراهيمية ، ٢٠٠٥،
١٤. صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الطبعة الاولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
١٥. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2004 ،
١٦. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٧ م،
١٧. عادل حسن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت 1984 .
١٨. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الادارة العامة ، ١٩٩٥ .
١٩. العديلي ناصر محمد، السلوك الانساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩٥ .
٢٠. علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ،
٢١. عمر وصفي عقيلي، د .قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994 .
٢٢. العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران، الأردن، ٢٠٠٩ ،
٢٣. العواملة نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم، الهياكل والأساليب، مركز احمد ياسين، عمان ، ١٩٩٥،

## قائمة المصادر و المراجع

٢٤. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
٢٥. فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الخامسة . ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1985 .
٢٦. الكبيسي وعامر ، التصميم التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للطباعة والنشر ، الدوحة 1998
٢٧. لورنس هولب، ادارة فرق العمل، تر: موسى يونس، بيت الافكار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٩ .
٢٨. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣ م.
٢٩. محمد علة جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، الطبعة الاولى، دار الرتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٩ .
٣٠. مجموعة من الاساتذة، المنجد في اللغة و الاعلام، ط ١٥ ، دار المشرق ش م م، بيروت، ١٩٨٧ .
٣١. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
٣٢. محمد جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، الطبعة الاولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٩ .
٣٣. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
٣٤. المدهون محمد؛ العجرمي محمود" ،القيادة" ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١١ .
٣٥. المدهون محمد؛ العجرمي محمود ،القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١١ .
٣٦. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، قيادة فريق العمل، ترجمة :وليد شحادة، ط١، شركة العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، ٢٠٠٧ .

## قائمة المصادر و المراجع

٣٧. نيكي هاييس ، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة :سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥.
٣٨. هبجان عبد الرحمان أحمد، نموذج الإشراف الموقفي ،مدخل علمي لتدريب المديرين والمشرفين،مجلة الإداري،مسقط،العدد 54 سلطنة عمان،1993 .
- الرسائل و المذكرات:**
- ١.علي موسى حنان ، مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .
- ٢.عبد الله الطجم، قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل في المؤسسة العامة السعودية، مجلة دراسات الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٩ و العدد٢، ٢٠٠٠.
- ٣.بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكلمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ م.
- ٤.عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي خلال إشباع الحوافز المادية، د ا رسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، ٢٠٠٩ م.
- ٥.شبيب مجد، دور فرق العمل في إدارة الأزمات :دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٩.
- ٦.السريدي أحمد، آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. ٢٠١٠.
- ٧.القحطاني محمد علي مانع، اثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ٢٠٠١ م.

## قائمة المصادر و المراجع

٨. العمرو سليمان عبد الله، بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٦ .
٩. مشعلي بلال ، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر 2011 .
- ١٠ . حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٣ .
- ١١ . أحمد محمد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠١٠ .
- ١٢ . عبد الرحمان نسرين، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٥ .
- ١٣ . بدوي شرين، تأثير فرق العمل متعددة الوظائف على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٩ ،
- ١٤ . سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، ٢٠١٢ م .
- ١٥ . رحاحلة عبد الرزاق، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد ١٨ ، جامعة بسكرة، الجزائر ، ٢٠١٠ .
- ١٦ . المشوط محمد سعد فهد، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على أكاديمية يعد عبد الله للعلوم الأمنية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ٢٠١١ .

المجلات و الملتقيات:

١. أحمد عبده عبد الغني، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم المملكة العربية السعودية، المقال بعنوان: إدارة وبناء فرق العمل، من الموقع الإلكتروني: ، Arab British Academy for Higher Education: [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) ،
  ٢. ب. كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فرق العمل، المجلد 7، العدد 7، ٢٠٠١
  ٣. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم ٢٨.
  ٤. الحمامي أمال مصطفى، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٥٨، القاهرة، ١٩٩٣،
  ٥. لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مخبر السياحة الإقليم و المؤسسات، جامعة غرداية، مجلة الاقتصاد و التجارة، العدد ٠٣، ٢٠١٩،
  ٦. ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي و أثره على انتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٣٠، الكويت، ٢٠٠٩
- الكتب باللغة الأجنبية:

1. Dyer Wiblram G Team Buiking , current issues and new Alternaires third edition massa chusettes addision vesley pupgishing company, 1995,.
2. Pina Tarricone and Joe Luca, Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, Perth,. Australia,2002,

### Reliability

[DataSet0 ]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٣٠	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.0	.0
	Total	٣٠	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٦٥٥	٣٠

### Reliability

[DataSet0 ]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٣٠	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.0	.0
	Total	٣٠	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	30

بعد فرق العمل

Reliability

[DataSet0 ]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.0	.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.561	30

بعد تحسين ظروف بيئة العمل

Reliability

[DataSet0 ]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.0	.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	30

### Correlations

[DataSet3]

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مشكلات بيئة العمل	60	34.4152	6.4025
فرق العمل	60	19.5362	3.8341

#### Correlations

	الرضا عن الشعية	المثابرة الدراسية
مشكلات بيئة العمل Pearson Correlation	1	.724**
Sig. (2-tailed)		.000
N	60	60
فرق العمل Pearson Correlation	.724**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	60	60

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

## Correlations

[DataSet3]

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بيئة العمل الداخلية	٦٠	١٧.٣٦٢٥	٣.٢٣٨٥
فرق العمل	٦٠	١٩.٥٣٦٢	٣.٨٣٤١

### Correlations

	الرضا عن الشعبة	المثابرة الدراسية
بيئة العمل الداخلية	١	.٦٨. **
Pearson Correlation		.0٠٠
Sig. (2-tailed)		
N	٦٠	٦٠
فرق العمل	.٦٨. **	١
Pearson Correlation		.0٠٠
Sig. (2-tailed)		
N	٦٠	٦٠

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

## Correlations

[DataSet3]

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بيئة العمل الخارجية	٦٠	١٧.٠٥٣٩	٣.٨٩٧٥
فرق العمل	٦٠	١٩.٥٣٦٢	٣.٨٣٤١

Correlations

		الرضا عن الشعبة	المثابرة الدراسية
بيئـة العمل الخارجـية	Pearson Correlation	١	.٦٢٧**
	Sig. (2-tailed)		.0٠٠
N		٦٠	٦٠
فرق العمل	Pearson Correlation	.٦٢٧**	١
	Sig. (2-tailed)	.0٠٠	
N		٦٠	٦٠

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

Correlations

[DataSet3]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحسين بيئـة العمل	٦٠	١٦.٠٣٥٦	٤.٦٢٨٣
فرق العمل	٦٠	١٩.٥٣٦٢	٣.٨٣٤١

Correlations

		الرضا عن الشعبة	المثابرة الدراسية
بيئـة العمل الداخليـة	Pearson Correlation	١	.٨١٦**
	Sig. (2-tailed)		.0٠٠
N		٦٠	٦٠
فرق العمل	Pearson Correlation	.٨١٦**	١
	Sig. (2-tailed)	.0٠٠	
N		٦٠	٦٠

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