



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

### دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

إعداد الطالب:

لطيسة عبد الحليم

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

باسم الله الرحمن الرحيم

(لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما  
اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن أخطأنا أو نسينا ولا تحمل علينا  
ما حملته على الذين من قبلنا ربنا لا تحملنا ما لا طاقة لنا به  
واعف عنا واعفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم  
الكافرين)

سورة البقرة: آية (286)

## شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة

نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء إلى كل من أمد لنا يد العون وساهم معنا في تذليل

ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف: بوعزيز شيشون الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة

والسيدة

دون أن ننسى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

إلى جميع اخوتي و إخواني و جميع أفراد عائلتي

إلى اصدقائي و أحبائي ...

إلى زملائي في الدراسة ...

## اهـداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

ما أثقل قلبي في يدي وما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهدائي الى الذين لا تكفيهما كل كلمات التقدير و العرفان ..

الى الذين زينا حياتي بأزهار الحنان والعطف و الحب و أعتز بهما و اسمى كلمتين نطقت بهما شفقتي أُمي و أبي أطال الله في عمرهما

الى جميع اخوتي و إخواني و جميع أفراد عائلتي

الى اصدقائي و أحبائي ...

الى الاستاذ. عماد سعادي

إلى زملائي في الدراسة بالخصوص " منير بوجمعي و كرميش العباس , مباركي فتحي. احمد قدرى . فارس بوقرزي . صدام سوداني بن صادق سليمان و مانع يوسف و نبيل زياني ...

و الى وفاء و آمال و مريم

إلى كل من افكره قلبي ولم يكتبه قلبي ..

## فهرس المحتويات

أ	البسمة
ب	شكر وعرفان
ج	الإهداء
د - هـ -	فهرس المحتويات
و	
ز -	قائمة الاشكال والجداول

### 1 المقدمة

#### الفصل الأول: مدخل الدراسة.

3	تمهيد
3	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
4	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
4	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
4	المطلب الأول: أهمية الدراسة
4	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
5	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها
5	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
5	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
7	خلاصة الفصل

#### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

09	تمهيد
09	المبحث الأول: تطوير التنظيمي: مفاهيم عامة
09	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه
11	المطلب الثاني: أسباب التطوير التنظيمي و أهميته للمنظمة
12	المطلب الثالث: مجالات وأساليب التطوير التنظيمي
15	المطلب الرابع: أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي
17	المبحث الثاني: فرق العمل منطلقات عامة
18	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل و خصائصها

## فهرس المحتويات

19	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل.....
22	المطلب الثالث: أهمية وفوائد فرق العمل.....
24	المطلب الرابع: بناء و إدارة فرق العمل .....
31	المبحث الثالث: دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي.....
31	المطلب الأول: دور فرق العمل في خلق ثقافة تنظيمية قوية تساهم في التطوير التنظيمي
32	المطلب الثاني: دور فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي.....
33	المطلب الثالث: دور فرق العمل في التطوير التنظيمي.....
33	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
33	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي.....
37	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بفرق العمل.....
	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة .....
39	خاتمة الفصل:.....

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

39	تمهيد.....
39	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
39	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
40	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
40	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
40	المطلب الأول: منهج البحث.....
40	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
41	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
41	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
42	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
42	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
42	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....
42	خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

44	تمهيد.....
----	------------

## فهرس المحتويات

---

44	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
44	المطلب الأول: معاملات الصدق و الثبات.....
44	المطلب الثاني: عرض البيانات العامة.....
51	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء.....
56	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
56	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
59	المطلب الثاني تفسير نتائج الفرضيات.....
59	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
59	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
60	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
60	خلاصة الفصل.....
61	الخاتمة.....
63	قائمة المراجع.....
66	الملاحق.....

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	النموذج النظري للدراسة	01
47	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع	02
47	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب فئات عمرية	03
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة	04
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي	05
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الترقية	06
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	07
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التكوين	08



# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة	01
19	فرق العمل وجماعات العمل	02
45	ثبات أداة الدراسة	03
46	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية	04
51	مقياس ليكرت الخماسي	05
52	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التطوير التنظيمي	06
55	اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور فرق العمل	07
57	نتائج تحميل التباين للانحدار لمتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية	08
57	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور المتغير المستقل (إدارة فرق العمل) في التطوير التنظيمي	09
58	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور إدارة فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي	10
58	نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور إدارة فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي	11

# المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال منظمات الأعمال، وظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير، وتماشيا مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، الخدماتية أو الربحية وبصورة خاصة في الجزائر مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم، وذلك بتجاوز تلك المفاهيم والطرق التقليدية، وتبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير، انطلاقا من الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف، ويعتبر أسلوب العمل الفرقي من أهم الأساليب التنموية الإدارية و هو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي الى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي و الاجتماعي فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضاء وانتماء لمنظمتة، إضافة الى أن العمل كفريق يشعر جميع أنهم جزء من المنظمة،، لذا يعد فريق العمل نموذجا متقدما وفعالا للمشاركة في اتخاذ القرار فهو بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أداءها وزيادة فعاليتها.

وفي إطار دراستنا هذه حول دور إدارة فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي للمنظمة يجدر الإيضاح بان منظمات الأعمال بوجه عام تمتلك خصوصيات تميزها عن غيرها، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي توجه سلوك المنظمات، وبالتالي فان لكل منظمة شخصية تميزها عن باقي المنظمات. كما سنتطرق خلال هذه الدراسة إلى دور إدارة فرق العمل عبر أبعاده المعبرة عنه والمتمثلة في إدارة فرق العمل الدائمة، إدارة فرق العمل المؤقتة، ومحاولة البحث عن دورهم في التطوير التنظيمي والمشار إليه بالأفراد ذوي الكفاءات ، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البحث الميداني الذي شمل إطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة.

## الفصل الأول: مدخل للدراسة.

يشهد عصرنا الحالي تطورات هائلة في مختلف النواحي والمجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، وقد جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة، والتحول نحو الاقتصاد الحر، ومنظمات المعرفة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً وذات درجة عالية من عدم التأكد، ولقد جاءت دراستنا لتسليط الضوء على مدى مواكبة المنظمة الجزائرية للمفاهيم الحديثة المطبقة في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث يعد العمل الفرقي وسيلة لتحسين الأداء وتجسيد المفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم وبالتالي ينعكس ايجابيا على الأداء المؤسسية.

وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز مدى أهمية الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها، والتركيز على الأهمية التي تكتسبها والأهداف المرجوة منها، كذلك سننتقل إلى تحديد السياق الميداني ومدى أهميته بالنسبة لهذه الدراسة وفي آخر الفصل يتم تعريف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع البحث.

### **المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها**

إننا من خلال هذا المبحث سنذكر ببعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وصياغة إشكالية البحث عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها بدقة وبوضوح، بذلك. تحاول هذه الدراسة التعرف على ممارسة العمل الفرقي لدى المنظمة وهل لديه دور في التطوير التنظيمي القائم على الأفراد ذوي الكفاءات و ثقافة تنظيمية قوية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

### **المطلب الأول: إشكالية الدراسة**

تعد الموارد البشرية من أهم اصول المنظمات الادارية، إذ أن نجاح الادارات أو فشلها يرجع إلى أطرها البشرية. كما أن ربط جهود الموارد البشرية للمنظمة بنجاح من أجل تحقيق اهدافها يعد من التحديات الصعبة التي تواجه المنظمات الإدارية المعاصرة. ومع التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم تزداد تخصصات الأفراد بحيث أصبح العمل الفرقي متطلبا اساسيا في حل المشكلات و زيادة فاعلية القرارات و الاستفادة منها في تحسين جودة الأداء. وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، فقد أصبح لزاماً عليها العمل على ترسيخ مقومات العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء جماعي فعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها كفريق. ومن هذا المنطلق لابد على المنظمة أن تسعى إلى بناء فرق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد إلى الأفضل باتجاه دعم القواعد سلوكية للأفراد التي تقود على الابداع والابتكار و التميز، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور ادارة فرق العمل سواء كانت المؤقتة أو الدائمة في التطوير التنظيمي من جوانب الأفراد و الثقافة التنظيمية إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات و

الاتصالات، لتأتي صياغة التساؤل الرئيسي على الشكل التالي: هل تسهم إدارة فرق العمل الدائمة أو المؤقتة في التطوير التنظيمي؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: هل لإدارة فرق العمل دور في التطوير التنظيمي للمنظمة؟ يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟
- ما المقصود بإدارة فرق العمل؟
- هل لإدارة فرق العمل الدائمة دور في التطوير التنظيمي؟
- هل لإدارة فرق العمل المؤقتة دور في التطوير التنظيمي؟

### المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

سنحاول عبر هذا المبحث إبراز العديد من النقاط التي توضح مدى الأهمية التي تكتسبها الدراسة من خلال أهمية العلمية و المتمثلة في إلقاء الضوء دور إدارة فرق العمل دور في التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية "بشير بن ناصر بسكرة"، كما سنقوم بتوضيح أهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها.

#### المطلب الأول: أهمية الدراسة

إن أسلوب فرق العمل عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم و تحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة و فعالة.

وتتبع أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والابتكار ولاسيما في قطاع المؤسسات الخدمية الذي ما زال يعاني في بعض قطاعاته من البيروقراطية والجمود والروتين.

و تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية، إذا يعد العمل الجماعي في المستويات الإدارية أسلوب حضاري راقى، وذلك بهدف تحسين الطرق والمنهجية التي يتم بها أداء العمل لذلك فالهدف من الأخذ بالأساليب فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تتميز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في الأخير جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تم تحديدها، ويساهم عمل الفريق في إعطاء حافز للأفراد العاملين بما يمكن اكتشاف المناهج الجديدة تساهم في تطوير المنظمات.

#### المطلب الثاني: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تبين دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي من خلال توضيح أهمية العمل بأسلوب فرق دائمة تحسين أساليب العمل و تطوير المنظمة، وتبين أهمية العمل من خلال الفريق المؤقت في المنظمة حيث يساهم في ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في انجاز المهام بين أفراد الفريق بالإضافة إلى تبادل

الخبرات والتجارب الشيء الذي يؤدي إلى غرس قيم ومعتقدات جديدة بين أفراد الفريق، ، ويتطلب الوصول إلى الهدف العام للدراسة تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

- 1- التعرف على أهمية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- تحديد دور إدارة فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي للمنظمة.
- 3- تحديد دور إدارة فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي للمنظمة.

### المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها

في هذا المبحث سنتناول المعلومات العامة عن ميدان الدراسة بإعطاء لمحة مختصرة عنه، وذلك بتعريف المنظمة محل الدراسة وتعداد عمالها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما نتطرق أيضا إلى مختلف الأقسام والمصالح المكونة له والتي نوضحها بعرض الهيكل التنظيمي، مع تعريف بعض المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالبحث والتي قد تساعد على فهم موضوع الدراسة.

#### المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير بن ناصر وهو مستشفى حكومي يعتبر من أهم الهياكل الاستشفائية للقطاع الصحي بسكرة، ويقع في منطقة العالية، ويتربع على مساحة قدرها 34.260 م<sup>2</sup>، وتبلغ طاقته الاستيعابية 240 سرير، وأنشئ هذا المستشفى بعد الزيادة السكانية التي شهدتها الولاية وتزايد المتطلبات الصحية للسكان، وقد دشن في 13 أبريل من سنة 1986 ويختص بتقديم العلاجات الجراحية والإستعجالية المختلفة من خلال المصالح المكونة له، والمتمثلة في المصالح الاستشفائية والمصالح التقنية، ويحتوي على مجموعة من التخصصات تتمثل في الجراحة العامة والطب الشرعي، جراحة العظام والرضوض، أمراض الكلى وتصفية الدم، جراحة الأعصاب وجراحة الأطفال، جراحة الأنف، الأذن، الحنجرة، الاستعجالات الطبية والجراحية، كما يبلغ العدد الإجمالي لتعداد العاملين 580 منهم 25 طبيب مختص، و66 طبيب عام، و03 صيادلة، و06 أطباء أسنان، و335 موظفي الشبه الطبي، و145 موظف بين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مصطلحات الدراسة من أجل إزالة اللبس فيما يخص بعض المفاهيم، والتي قد تتسم ببعض الغموض .

#### أولا: فرق العمل

مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضائها هدف مشترك ، حيث أن جميع الفريق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها، وأنها تتميز بواسطة مداخلتها ومخرجاتها

<sup>1</sup>الوثائق الخاصة بالمستشفى.

وتركيبتها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات.

### فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين و مهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام و المسؤوليات.

### فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة. وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.

### التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي يتمثل في الجهود المخططة على مستوى المنظمة و التي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، و الخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات. فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، و القيم و الهياكل التنظيمية، و الممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية، بطريقة تسمح لكل من المديرين و الأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد وبطاقتها الكاملة.

### الأفراد ذوي الكفاءة

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم، و اتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة..

### الثقافة التنظيمية

هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

يعد هذا الفصل يعتبر بمثابة مدخل للموضوع محل الدراسة حاولنا من خلاله تسليط الضوء على إشكالية الدراسة عبر طرح السؤال الرئيسي والمتمثل في ما هو دور إدارة فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي للمنظمة؟، ومجموعة من الأسئلة الفرعية ، كذلك تمت الإشارة إلى جدوى الدراسة ومدى أهميتها وأهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات الإجرائية والسياق الميداني للبحث بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين عن هذا البحث فيما يخص بعض المفاهيم والمصطلحات حتى يتم تسهيل فهم الموضوع وإمكانية الاستفادة منه.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

في هذا الفصل تم استعراض مفاهيم التطوير التنظيمي، وخصائصها وأسباب التطوير التنظيمي وأهميته للمنظمة، إضافة إلى مجالاته وأساليبه، كما سنتطرق إلى أهدافه واستراتيجياته، كما سنعرض في هذا الفصل مفهوم فرق العمل، خصائصه وأهميته، والأنواع الفرق، والكيفية التي يتم بها بناء فرق العمل وأساليب إدارتها، والدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير وكذلك دلالات هذه الدراسات، مع الإشارة إلى دور وأهمية فرق العمل في التطوير التنظيمي.

### المبحث الأول: التطوير التنظيمي: مفاهيم عامة

تعد عملية التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فاعلية المنظمات، وتشهد بيئة المنظمات في الآونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقة في كافة جوانبها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة قضايا التطوير التنظيمي. ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مختلف الجوانب الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه

يمثل التطوير التنظيمي احد التطبيقات لعلم الإدارة، ونظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، ويهتم هذا المجال بالتغييرات المحيطة في المنظمات، أي بإحداث بعض التغييرات أو التطويرات المطلوبة في المنظمة، ويتناول هذا المطلب ومفهوم التطوير التنظيمي، وخصائصه.

### أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع وعمام، وذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي، و ترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ و الجوانب المرتبطة به، وللتبسيط سنعرض بعض التعاريف التي تركز على الملامح الأساسية للتطوير التنظيمي:

هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنضامات.<sup>1</sup>

عرفه (Richard) بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.<sup>2</sup> كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية التنظيمي بأنه جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية

<sup>1</sup>محمد الصيرفي (2007): التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 8.

<sup>2</sup>زيد منير عبوري (2008): التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 115.

للمنظمة والتمكين والتعلم وعمليات حل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فريق العمل وتشكيلات الفرق باستخدام المستشار أو الخبير.<sup>1</sup> وعرف علماء الدين التطوير التنظيمي هو تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة من خلال تحقيق أهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل متوازن وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وانماط سلوك أفراد التنظيم.<sup>2</sup>

التطوير التنظيمي يتمثل في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات، فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكله البيئية التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرين والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد وبطاعتها الكاملة.<sup>3</sup>

### ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي

هناك خصائص مميزة لبرامج التطوير التنظيمي تميزها عن برامج التدريب الأخرى، فالتطوير التنظيمي يبنى على التغيير المخطط وليس العشوائي، كما أن معظم خبراء التطوير التنظيمي يكونون برامج التطوير شاملة إما للمنظمة ككل أو على الأقل لوحدة كاملة في المنظمة، ومعظم هذه البرامج موجهة إلى مجموعات العاملين وليس الأفراد، فهي تأخذ الطابع الاجتماعي وليس الفردي، كما يرى هؤلاء الخبراء أن النتائج الملموسة لبرامج التطوير التنظيمي تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أن إدخال برامج التطوير التنظيمي والانتهاج منها في معظم المنظمات يستغرقان وقتاً طويلاً، حيث يأخذ شهوراً أو أحياناً بضع سنين، إضافة إلى أن الخبير في التطوير التنظيمي يقوم بالإشراف على إدخال برامج التطوير في المنظمة، ولذلك يفضل دائماً الاعتماد على خبير خارجي (خبير التغيير) وليس الاعتماد على عاملين داخل المنظمة، وبرامج التطوير التنظيمي في الغالب تبنى على جمع المعلومات، وإعطاء هذه المعلومات لتنافس بواسطة المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فقيس إبراهيم حسين (2013): دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلبيانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة السلبيانية، العدد 88، ص 119.

<sup>2</sup> عالية جواد محمد علي (2013): اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، العراق، ص 172.

<sup>3</sup> راوية حسن (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 196.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس (2011): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص. ص 191-

## المطلب الثاني: أسباب التطوير التنظيمي وأهميته للمنظمة

إن المنظمة في ظل بيئة تتسم بتسارع وتيرة التغيير، تحتاج لأن تظل في حالة حراك مستمر تعكس رغبتها في الاستقرار وتحقيق النمو في أعمالها، وهو ما يمنحنا تفسيراً للأسباب التي تحتم على المنظمة تبني فلسفة التطوير وأهمها:

### أولاً: أسباب بيئية:

للنظام بيئة داخلية تتم في سياقها بعمليات معالجة المدخلات لتقدم المخرجات المرغوبة، ويتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر ويتأثر بها. ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالنظام إلى نوعين: بيئة قريبة تعبر عن مهام التنظيم، واستقطاب موارد المنظمة ومعالجتها، وبيئة بعيدة تشير إلى الفرص والقيود والتهديدات التي تواجهها المنظمة. وتعيش المنظمة في بيئة طبيعتها دائمة التغيير، وتؤثر هذه التغيرات في المنظمة بما يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثيرها بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات بشكل يضمن استجابة آمنة، وهو ما يطلق عليه تحقيق التوازن الديناميكي.

### ثانياً: أسباب تتعلق بأهداف المنظمة

فالمنظمة تقوم بتعديل أو تغيير في أهدافها بما يؤثر في الهيكل التنظيمي أو ثقافتها التنظيمية أو عملياتها.

### ثالثاً: أسباب فنية أو تكنولوجية

التغيير في أهداف المنظمة وفي تحقيق المواءمة مع بيئتها الخارجية أن تقوم بالتغيير في وسائل الانتاج وأدواته، وهو ما يدعو بالضرورة إلى تحديث تلك الوسائل بما يضمن ديناميكية الاستجابة للتكنولوجيات المتطورة باستمرار، وهناك أسباب أخرى تحتم عملية التطوير التنظيمي إلا أنها أقل تأثيراً ومنها:<sup>1</sup> تطوّر على مستوى الأساليب، تطوّر في السياسات والأنظمة، طموحات العاملين، تغيير نظرة الجمهور من المنظمات، الاستفادة من المعارف البشرية، حدّة المنافسة بين المنظمات، إشراك الموظفين في القرارات.

### رابعاً: أهمية التطوير التنظيمي

إن الاهتمام بالتطوير التنظيمي كمنهج مستقبلي رؤيوي فرضته حاجته وضرورات حالة الاستعداد لمواجهة المستقبل والاستجابة لمتغيراته بوصفها المهمة الأساسية للمديرين وقادة المنظمات، إذ يجزم (Leavitt) في الحديث عن المنظمات في هذا المستقبل السريع الحركة بأنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق فإن الواقع يفرض على المديرين أن يكونوا صانعي ومؤهلي بل وأساتذة في التغيير والتجديد لكي يصبحوا فاعلين في المستقبل، بشكل يمكنهم من نقل منظماتهم إلى منظمات الأداء العالي تلك المنظمات التي تجيد التغيير كما ونوعاً وتوقيتاً، كما يقول شارلز جونز أن الشركات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أمجادها، لكنها تلك الشركات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون (2013): إدارة التطوير والتغيير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. 98-99.

تقوم من خلالها بتحسين عملياتها، وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مجالات وأساليب التطوير التنظيمي

تتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاث أبعاد هي الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم بما يتضمنه من اجراءات وهياكل، وسنتطرق لها في هذا المطلب إضافة إلى مختلف الأساليب المستخدمة في عملية التطوير التنظيمي.

#### أولاً: مجالات التطوير التنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق فإن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي: الأفراد جماعات العمل (ثقافة التنظيم) التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب.

##### 1- الأفراد:

لأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة. وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة. ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد: أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

##### 2- جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها. ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

##### 3- التنظيم:

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة

<sup>1</sup>ظاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح (2010): التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، ص 61.

ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويتضمن المناخ ما يأتي: مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة، درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم، فاعلية الاتصالات، مدى تشجيع التخطيط والابتكار، طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي، مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات، والمدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.<sup>1</sup> ونستنتج مما سبق بأنه يمكن القول بأن أبعاد أو عناصر التطوير التنظيمي تتمثل في كل من: الثقافة التنظيمية، التمكين، والاستراتيجية.

### ثانياً: أساليب التطوير التنظيمي.

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

#### 1- تدريب الحساسية

وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين.<sup>2</sup> وفي الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، وفي هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبيدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء.

#### 2- بناء الفرق

ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل،<sup>3</sup> وهذا الأسلوب عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة،<sup>4</sup> وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من

<sup>1</sup>ناصر جردات وآخرون (2013): المرجع السابق، ص.ص 111-112.

<sup>2</sup>أحمد ماهر (2007): تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص، 72.

<sup>3</sup>عصام محمد حمدان مطر (2008): التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 18.

<sup>4</sup>أحمد ماهر (2007): المرجع السابق، ص 72.

الأفراد لهم روابط مشتركة تجمعهم معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والمنهجية التي يتم بها أداء العمل لذلك فالهدف من الأخذ بالأساليب الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تتميز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في الأخير جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف التي تم تحديدها.<sup>1</sup>

### 3- الإثراء الوظيفي

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

### 4- الدراسات الميدانية وبحوث العمل

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية. وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.

### 5- شبكة التطوير

لقد وضع هذا الأسلوب من قبل (Blach & Meuton) سنة 1985، وهو يقوم على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء

<sup>1</sup>ختيم محمد العيد (2009): إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص

ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي يؤمن بضرورة تغيير الاتجاهات، في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة لتحقيق تغيير في السلوك سواء كان تغيير هذا السلوك مطلوباً في مراجعة المهام، أو العمليات اللازمة لتحقيق العمل، أو الهيكل التنظيمي، أو استراتيجيات العمل، حيث تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا، ولكن في هذا المطلب سوف نركز على ثلاثة استراتيجيات أساسية، كما سنتطرق إلى أهداف التطوير التنظيمي في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وكذا التكيف الخارجي.

#### أولاً: أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق تواصل النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من إضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية لذا قام الباحثان، (French & Bell) بتبويب أهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات شملت كافة المستويات وعلى النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1- على مستوى الفرد

ويتم فيها العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد وكذلك الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة وزيادة المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

#### 2- على مستوى المنظمة

وفيهما يتم زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل مع الانفتاح على العالم المحيط والاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة وتحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة في الريح والبقاء والنمو.

#### 3- على مستوى الجماعة

وفيهما يتم زيادة مستوى الثقة والاسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة مع زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> عصام محمد حمدان مطر (2008): المرجع السابق، ص. ص 21- 22 .

<sup>2</sup> عالية جواد محمد علي (2013): أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق، ص. ص 173-174.



#### 4- تكيف خارجي

ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة مع زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع إحداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الاهداف المستقبلية للمنظمة.

#### ثانياً: استراتيجيات التطوير التنظيمي

توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

##### 1- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالاستراتيجية هذه تقوم على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد. تستند هذه الاستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيسفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الاستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ.<sup>1</sup>

##### 2- استراتيجية القيم وإعادة التعلم

تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاهات والطموحات وما لها من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم جدوى القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها. وتستند هذه الاستراتيجية إلى أن سلوك الافراد وأفعالهم تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييره نحو الممارسات والطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه الاساليب على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية رفع من قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد.

##### 3- استراتيجية القوة والقهر والإذعان

تركز هذه الاستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد. إن هذه الاستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية. يسمح والجدول التالي يلخص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل استراتيجية.

<sup>1</sup>John Schermehorn et Autres (2010): *Comportement Humain et Organisation*, Edition erpi, Québec, Canada, P 442.

**الجدول (01) : استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة.**

النتائج المتوقعة	السلوك الإداري	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	المدى الزمني لإحداث التغيير	نطاق التطبيق	استراتيجيات التطوير التنظيمي والسلوك الإداري
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	سلوك يعكس توافر الخبرات	سياسات التعليم، التدريب وتقديم الاستشارات	طويل المدى	من خلال النظم الإدارية	الرشد و التطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية)
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	التوجيه والنصح، تدريب الحساسية	متوسط المدى	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	نظم القيم وإعادة التعلم : (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية)
المسايرة والتوافق الوقتي	التحرك في اتجاه واحد	استخدام القوانين، اللوائح و الإجراءات الاعترافية	قصير المدى	من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية	القوة و القهر و الإذعان

**المصدر:** السيد عليوة وآخرون (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين ، القاهرة ، مصر، ص 34.

إن عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.<sup>1</sup> وهناك العديد من استراتيجيات التطوير التنظيمي الأخرى منها:<sup>2</sup> اتجاه التفويض، اتجاه استخدام القوة، المشاركة.

### **المبحث الثاني: فرق العمل: المنطلقات العامة**

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، تحقيقها لأهداف استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي وتوجه إلى الطابع الجماعي في السلوك وكذلك يعد مدخلاً حديثاً ومتطوراً في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، وعلى عكس التصور الشائع من أن عملية

<sup>1</sup>حسين حريم (2009) : السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 291.

<sup>2</sup>زيد منير عبوري (2008): التخطيط وتطوير الإداري، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص126-127.

بناء فريق العمل عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض فعملية بناء فريق عمل تمر بعدة خطوات والتي سنتطرق لها في هذا المبحث، ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية وذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد الجماعة و بالتالي على المنظمة بصفة عامة. ونتطرق في هذا المبحث الى مفهوم فرق العمل وخصائصها إضافة إلى أنواع فرق العمل وأهميتها وفوائدها وكذلك كيفية بناء وإدارة فرق العمل في المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وخصائصها

أضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف الذي تمر بها المنظمة.

### أولاً: تعريف فرق العمل

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.<sup>1</sup> وعرف (Daft & Neo) فرق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازهم. فيما أشار (Ivancevich & Matteson) إلى أن فرق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.<sup>2</sup> ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين مختلفين.<sup>3</sup> كما عرفها (Dubrin) بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته.<sup>4</sup> يعرف كل من (خضير كاظم حمود وروان منير) فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 342.

<sup>2</sup> ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل (2009): الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 190-191.

<sup>3</sup> نور خليل إبراهيم (2014): دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق، ص 156.

<sup>4</sup> عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين (2012): أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، ص.ص 63-64.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ (2010): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 161.

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 واصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة.

### ثانيا: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية والسلوكية هما مفهومين مختلفين، ذلك أن جماعات العمل تتكون من اعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملا أساسيا في العملية الإدارية، إذ فقد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة والفائدة، وأحيانا تكون المشكلة هي في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذلك تحرص التنظيمات الإدارية على أيجاد الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكل عدة فرق العمل.<sup>1</sup> ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

#### الجدول 02: فرق العمل وجماعات العمل.

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة.	1. التزام كلي بالأهداف العامة.
2. يحدد لهم قائد قوي.	2. مشاركة وممارسة ادوار قيادية.
3. مسؤولة فردية.	3. مسؤولة فردية ومشتركة.
4. غرض متماثل للجماعة والمنظمة.	4. غرض ورؤية خاصة للفريق الواحد.
5. الأداء يقيم من قبل القائد.	6. الأداء يقيم من قبل الأعضاء والقائد.
6. المخرجات تصنع فرديا.	7. المخرجات تصنع جماعيا.
7. تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي).	8. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.
8. يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها.	9. يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة

المصدر: عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين (2012): المرجع السابق، ص 64.

### المطلب الثاني: أنواع فرق العمل.

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعا للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل،

<sup>4</sup>أنعام الشهابي وآخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 232.

الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟، نوع المهمة ودرجة تعقدها. وقد صنف (Mherman) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأربعة أبعاد رئيسية:<sup>1</sup>  
**أولا: العمل والهدف.**

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وقسمها الى نوعين من الفرق.  
1- فرق إنجاز المهام: فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، و تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها...إلخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.  
2- فرق التحسين: يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج مصانعها في ماليزيا. و فرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات.

### ثانيا: من حيث البعد الزمني.

يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواعا من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة للإنجاز عمل محدد، وهناك فرق عمل دائمة تشكل و تستمر طالما كانت المنظمة موجودة.

### 1- فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيته فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.<sup>2</sup> و فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجمع من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات، حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الادارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل برغبة وطوعية، حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج.<sup>3</sup> وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزول بزوال المشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر(2012): فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 65.

<sup>2</sup>زاهد محمد الديري (2011): السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 207.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي(2009): بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، ص 25.

<sup>4</sup>إحسان دهش جلاب (2011): المرجع السابق، ص 347.

## 2- فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.<sup>1</sup> ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من الفرق العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية. وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة.

### ثالثاً: البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق.

وقد ميز هذا البعد بين نوعين من الفرق حسب درجة الحرية، فرق تدير نفسها أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة.

#### 1- جماعات العمل

في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخر.

#### 2- فرق العمل التي تدير نفسها

وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقييم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.<sup>2</sup> وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضاً بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء. والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (Volvo)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسها، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 345.

<sup>2</sup> ممدحت أبو النصر (2012): المرجع السابق، ص 66.

<sup>3</sup> سيد صابر تعلق (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 42.

## رابعاً: البعد المرتبط بهيكل السلطة

وميز هذا البعد بين نوعين من فرق العمل هما فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات وفرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص.

### 1- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص

في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (Ralston- Purina) تظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة.<sup>1</sup> وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

### 2- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات

وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمدون على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، والموارد البشرية. وغالباً ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: أهمية وفوائد فرق العمل

المنظمات المعاصرة أصبحت لا تستغني عن العمل الجماعي و الفرقي لأهميته في تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة ، كما يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد . وسوف نتطرق في هذا المطلب لكل من الفوائد و أهمية فرق العمل بشيء من تفصيل.

### أولاً: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermerhorn) في تجميع للمورد البشري لا غنى عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات، وتحقيق الإبداع والابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضح (Daft & Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر(2012): المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup>محمود داخل عبد الكريم (2013): فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص40-41.

عاملاً مهماً في المنظمة، إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة.<sup>1</sup>

وتكمن أيضاً أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسير حل الخلافات أو النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### ثانياً: فوائد فرق العمل

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 له 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>3</sup>

فرق العمل تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد كالقرارات التي يتم اتخاذها في أن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر 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 ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، وفرق 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 والمواهب الذاتية لدى الأفراد، وتساهم هذه الفرق في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها وتساهم في زيادة

<sup>1</sup>ليبث سعد الله حسين (2009): الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، تنمية الرفادين، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 192 .

<sup>2</sup>فأروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 102.

<sup>3</sup>أحمد محمد خميس السديري (2010): آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 14.



فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد، كما أنها تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: بناء وإدارة فريق العمل.

إن فرق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات الذي يتطلب ردود فعل سريعة مما أدى بهذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي. وقد بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى درجة اعتبارها من المعايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة، لذلك فتجد هاته الأخيرة نفسها أمام حتمية الاهتمام بالعمل كفريق عمل من خلال إتباع خطوات موجهة نحو تنمية المهارات مع تحديد دور كل فريق.

### أولاً: بناء فريق العمل

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتفانيّة 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>2</sup>

### المرحلة الأولى: التكوين

وتوصف هذه المرحلة بانها 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 عليهم 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 الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل ماذا يتوقع مني؟ وما المعايير والأشياء المقبولة؟ وما درجة الاستعداد للعمل 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 تتصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفه أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه لمرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما

<sup>1</sup>سيد صابر تغلب (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص17.

<sup>2</sup>حسن مروان عفانة (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص.ص27-29.

تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية 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 ومعاييره بوضوح .

### المرحلة الرابعة: الأداء

حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق ، ويلتزم أعضاء الفريق برسائلته، 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، وأيضاً تقوية التماسك، ولكن قد يسود الاحباط 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 وبنجاح. إلى أن المنظمة قد تواجه أثناء عملية بناء فريق العمل العديد من الصعوبات والعوائق يمكن إيضاحها على النحو التالي:

#### 1- معوقات تنظيمية

- **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء(صناع القرارات ) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن

تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

- **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

- **نظم الحوافز والمكافآت:** تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

## 2- المعوقات الفردية

- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

- **المهارات:** والتي تنظم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطوير المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق هذا النوع من المهارات الملائمة إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

- **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً 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: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل 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 عدداً كبيراً من الأعضاء، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

### ثانياً: إدارة فريق العمل

تتطلب عملية إدارة الفرق في المنظمة أربعة متطلبات رئيسية هي: نمط قيادة مناسب، التناقض البناء، دعم الطاقات الإبداعية لأعضاء المجموعة، واستخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي، وسوف نناقش في هذا الجزء أثر القيادة المناسبة وكيفية الاستفادة من التناقض البناء لدعم وتحسين القرارات الجماعية، أما بالنسبة لدعم الطاقات الإبداعية والطرق غير التقليدية للمجموعة فسوف تخصص لها مساحة للمناقشة نظراً لأهميتها.

#### 1- نمط القيادة المناسب

غالباً ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار. ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء. وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهداً إلى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن. ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المناقشة مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضاً ويعنى هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض.<sup>1</sup> إن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، وهناك درجات من الاختيار، ونادراً 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، ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاث عوامل رئيسية: الكفاءات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من فريق، المساهمة الشخصية المرغوبة.

- الكفاءات التقنية والمهنية: ماذا سيأتي هذا الشخص بالذات للفريق؟ لان المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق. فإذا كان الفريق بحاجة إلى اختصاصي تسويق، فهل يكفي، هذا الشخص بالمتطلبات؟ هل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمته مهمة للفريق في حقل التسويق؟ فالقائد وفي أي

<sup>1</sup> عادل محمد زايد (2008): تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص.ص 28-29.

ميدان يجب ان تكون له المعرفة الكافية التي لمعرفة القيمة المهنية لأفراد فريق عمله، لكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم.

- **القدرة على العمل كفرد من فريق:** خلال عملية الاختيار، يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع، ولا يريدون تحقيق شيء، ولا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق عمل فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد. و السؤال الاساس في هذا المجال: هل هذا الشخص قادر على العمل كفرد من فريق عالي التقنيات؟ إذا كان اصلا يحب العمل منفردا، أو يملك تقنيات عالية تجعله لا يستطيع إجبار غروره على العمل في فريق، فمن الحكمة تركه.

- **المساهمة الشخصية المرغوبة:** إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكّلوا لك المتاعب فزملاتهم في الطريق، ممن يعملون بصدق و تقنية عالية، سينقلبون ضدّهم، اذا اخترت من لديه ميل الى معاملة الناس حسب تصرفهم، حديثهم، فمن المؤكد أن يكلفك هذا قدرا كبيرا من الوقت فيما، فعدا المهمة المشكورة في تعليمهم، فيقضي الوقت سدى في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات، وإصلاح ذات البين، ومحاولة إحلال الانسجام بشكل ديبلوماسي.<sup>1</sup>

## 2- التناقض البناء

فإن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق. وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابيا على جودة القرار إذا ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقادا منهم بأن "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية". ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أعضاء الفريق أسلوب "نصير الشر". وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، غير أن هذا قد لا يكون صحيحا، إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، ويتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي القصور التي يمكن أن تحتويها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها عمليا.

## 3- دعم الطاقات الإبداعية للجماعة

تتعد الأساليب التي يمكن الاعتماد لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة. ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني وأسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفي. وفيما يلي شرح لتلك الأساليب ومواضع استخدامها ومميزاتها.

- **العصف الذهني:** العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها. وبالتالي فالفكرة الأساسية هنا هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة. وغالبا ما يتولى أحد أعضاء الفريق مهمة تسجيل الأفكار التي يطرحها الأعضاء دون التعليق عليها أو انتقادها أو تقييمها. وبالرغم من احتمال أن تكون الأفكار المتولدة غير واقعية وسخيفة أحيانا، إلا أن انتقادها غير مسموح.

<sup>1</sup> خليل سيباني (2010) : المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص. ص 34-39 .

- أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل علمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقييم الأفكار عند توليدها. إن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الفريق فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الفريق في المناقشة. ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار من اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط. ويلى ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

- أسلوب Delphi: يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار. غير أن الفرق الجوهرى هو عدم استخدام الاتصال وجها لوجه بين مجموعة الخبراء. بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل. ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: دور وأهمية فرق العمل في التطوير التنظيمي

سيتم عرض في هذا المبحث دور كل من فرق العمل في خلق ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تطوير التنظيمي ودور الفرق الدائمة في التطوير التنظيمي وكذا دور فرق العمل في التطوير التنظيمي.

#### المطلب الأول: دور فرق العمل المؤقتة في تطوير التنظيمي

تتميز فرق العمل المؤقتة بأفراد يعملون لفترة زمنية محددة ثم يحل هذا الفريق بانتهاء المهمة التي وجد من أجلها وهم يشتركون في نماذج عقلية يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم وهم يملكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها الوصول إلى هدف موحد. إن التفاعل بين الأفراد في مختلف نشاطاتهم داخل الفريق يؤدي حتما إلى تماسك الأفراد داخل الجماعة وانجذابهم لبعضهم البعض وغرس قيم جديدة باعتبار أن الفريق المؤقت قد يكون من أفراد يعملون كفريق للمرة الأولى أو كفاءات من خارج المؤسسة، أي أنهم يتبادلون ثقافات و أساليب عمل في ما بينهم وهذا يؤدي إلى غرس ثقافة جديدة داخل التنظيم، إضافة إلى اختبار و تجربة أفكار جديدة.

كما أن الكفاءات العاملة في الفرق المؤقتة تسعى دائما الى التميز و إثبات الذات في مجال العمل للظفر بعمل دائم داخل المنظمة أو الحصول على فرص ووظائف أعلى، إضافة إلى أن وجود فريق عمل مؤقت في المنظمة يؤدي بخلق جو من المنافسة مع الفرق الدائمة فإنه يتكون لهم فناعه واعتقادهم بأن وجودهم كفريق دائم في المنظمة يمكن أن يساهم في تحقيق مصالح التنظيم أو جماعة من خلال ولائه ومهاراته و قدراته و معلوماته ومجالات إبداعه. ومما سبق نستنتج أن لفرق العمل المؤقتة دور في التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد (2008): المرجع السابق، ص. ص 31-32.

## المطلب الثاني: دور فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي

ان فرق العمل الدائمة كحلقات الجودة و فرق التحسين في تحسين الاتصال داخل المستويات التنظيمية كما تساهم في الحد من الصراع و تساهم في خلق بيئة عمل تتسم بمزيد من الانسانية والتحفيز وتحقق وفورات في المال والوقت والاستغلال المثل للقوة العاملة التي تتسم بمزيد من الوعي المعرفة، كما يؤدي هذا النوع من الفرق الى انخفاض معدل التسرب والغياب وكذا ارتفاع ومعدل التسرب والغياب. تحقق فرق التحسين وحلقات الجودة العديد من المزايا فالإضافة الى صقل المعارف والمهارات، يتم ترسيخ قيم الإنجاز وإثبات الذات و تقدير الغير والانتماء والالتزام، مما يؤدي في الأجل الطويل الى التغيير الايجابي في الاتجاهات والسلوك والاتصالات وعلاقات العمل وأنماط القيادة.

كما ان اساليب حل المشكلات التي يتدرب عليها أعضاء فرق حلقات الجودة و فرق التحسين تستهدف خفض التكاليف، وبالتالي فإن نتائج التحسين تكون ملموسة، وقد أثبتت الدراسات أن العائد المحقق في السنة لهذه الفرق يتراوح ما بين 5 الى 8 اضعاف التكلفة السنوية لحلقات الجودة و فرق التحسين، كما صرحت بعض الشركات أن العائد السنوي وصل الى 15 ضعف التكلفة السنوية.<sup>1</sup> ومما سبق نستنتج أن لفرق عمل الدائمة دور في التطوير التنظيمي.

## المطلب الثالث: دور فرق العمل في التطوير التنظيمي

استخدم الكثير من التنظيمات كبيرة الحجم هيكل الفريق كطريقة للتغلب على القصور التنظيمي. فيمكن أن يفيد إعطاء الناس فرصة تجربة طرق العمل المختلفة في أنهم يستعطوا أن يبنوا أن الطرق الجديدة يمكن أن تكون أفضل، كما يمكن أن يكونوا عمليين أيضا. ومن الممكن استخدام عمل الفريق إعطاء مذاق للناس بما يمكن أن تعنيه المناهج الجديدة، وتشجع الناس على التركيز على الأهداف، والإنجازات التنظيمية. وبالطبع عن طريق تقديم ممارسات عملية جديدة بهذه الطريقة يستطيع الفريق تقويم التغييرات، ويترك الإدارة تعرف إذا كانت تحتاج الي تعديلات.<sup>2</sup>

تشير فوائد العمل على شكل فريق، وكما كتب " Anthony Mnthblo " و " Victor Bzota " في مقال لهما بعنوان "فرق العمل التي تنجح" ان الشركات التي ترغب في تغيير الطرق القديمة متجه نحو تكوين فرق عمل يمكنها ان تحقق ارباحا من خلال زيادة الجودة والإنتاجية، كما يمكنها تطور قوة عاملة تتسم بالدافعية والالتزام. لقد تلقى المدراء التنفيذيون لجمعية امريكية للتدريب والتطوير (تطوير المصادر البشرية) حول نتائج العمل على شكل فريق وقد أشار مسح لهذه الردود ان، الانتاجية تحسنت في 77% من الشركات التي استجابت لهذا الاسلوب، كذلك الجودة تحسنت في بنسبة 72% من الشركات، اضافة الى تقليل الهدر في 55% من الشركات، كما تحسن الرضى في العمل لدى 65% من الشركات وشهدت 55% من الشركات تحسن في رضى عملائها. كما قدم المسح فوائد أخرى تتمثل في ظهور فعالية اكثر في جدولة الانتاج، وتحسن في وضع

1محمد الصيرفي (2009): المرجع السابق، ص 223.

2نكي هاييس وآخرون (2005): إدارة الفريق إستراتيجية نجاح، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 214.

الاهداف الخاصة بالإنتاج وكذلك قدرة أعضاء الفريق على حل نزاعاتهم، ومما سبق نستنتج أن لفرق عمل دور في التطوير التنظيمي.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على الدراسات السابقة والمساهمات الباحثين الذين سبقوه في هذا المجال ومساهماتهم، وتوضيح ما يمكن لدراسته أن تضيفه في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة التطوير التنظيمي

هناك العديد من الدراسات و الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة الدراسة و المتمثلة في التطوير التنظيمي وفي هذ المطلب سنعرض مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع التطوير التنظيمي.

#### أولاً: دراسة (قيس إبراهيم حسين وسرمد حمزة الشمري، 2010)

هدفت الدراسة<sup>1</sup> إلى بناء نموذج للتطوير التنظيمي يمكن ان يعتمد في منظمات الاعمال العراقية عند إجراء عمليات التطوير التنظيمي، تم التطرق إلى المدخل الافتراضي بشأن التطوير التنظيمي وتأكيد الترابط بين عدد من المصطلحات الإدارية التي تتميز بأهمية علمية معينة في مجال الادارة كالتدريب ونظم المعلومات، كما استهدفت الشمولية قدر الإمكان في عرض موضوع التطوير التنظيمي الافتراضي بالشكل الذي يوضح مفهومه بشكل اكبر قدر الإمكان كونه حديث التداول ، علاوة على محاولة الباحثان في التوصل الى نتائج تتميز بدرجة موثوقية معينة يعتمد عليها من خلال الاختبار الميداني.

وتكون مجتمع الدراسة من أربع المديرية العامة للتربية المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية ومستشفى السليمانية العام إضافة إلى مجمع محاكم السليمانية. ومديرية المشاريع في مجلس المحافظة. وتكونت عينة الدراسة من (100) مفردة من مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، مسؤول شعبة او من ينوب عنهم من مدراء الوحدات الفرعية، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والمتمثلة بالجانب النظري عن طريق الأدبيات والبحوث ونتائج بعض الدراسات التي أجريت ضمن إطار المفاهيم العلمية لهذا البحث، ومقياس (Likert) ذا الخمس درجات، ومقياس (كرومباخ ألفا) لقياس صدق وثبات الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ظهور مفهوم التطوير التنظيمي بسبب القصور في جوانب نشاطات الإصلاح التي لم تتميز بالشمولية لمختلف محاور الاداء التنظيمي، وان التطوير التنظيمي الافتراضي يستمد مقوماته الاساسية من الجوانب السلوكية للعاملين وقدرتهم على التشخيص الذي يتميز باعتماده على درجة الوعي بأسباب الاخفاق الذي قد يحدث في المنظمات التي يعملون فيها، كما توصلنا ان التطوير التنظيمي الافتراضي يتصف بخصائص متعددة من أبرزها الاستمرارية والمشاركة والتخطيط المسبق واستخدام مفهوم النظم والاعتماد على جودة عملية التعلم لأعضاء التنظيم التي تعتبر دالة للمنظمات الحديثة والاداء التنظيمي المتميز فيها.

<sup>1</sup>قيس إبراهيم حسين وسرمد حمزة الشمري (2010): دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السليمان،



وأظهر تشخيص متغيرات الدراسة، المتغير المستقل المتمثل بالمدخل الافتراضي للتطوير ان اغلب اراء عينة البحث يتفقون مع ضرورة التوجه نحو تبني هذا المتغير والمكونات التي يضمها في منظماتهم، وقد اكدت التكرارات المقابلة لكل مكون هذه الحقيقة الأمر الذي يشير الى توافر امكانية نجاح نشاطات التطوير التنظيمي الافتراضي اذا ما تم اعتمادها من المنظمات المعنية، كما أظهرت نتائج تحليل وصف وتشخيص المتغيرات المعتمدة الثلاثة تباينات واضحة بشأن مكوناتها عكس ما ظهر في النتائج الخاصة بالمتغير المستقل، وقد بين الباحثان الاسباب المحتملة لهذه التباينات والتي يمكن إجمالها بحدائثة التشكيل وطبيعة المهام التنظيمية للمنظمات عينة البحث إضافة إلى الخبرة الميدانية للعينة وتأثير مشاركاتهم بالدورات التدريبية المختلفة.

كما أوصى الباحث انه ينبغي أن يعتمد على نتائج علاقات الارتباط للتوصل إلى مكونات منقحة للتطوير التنظيمي الافتراضي دون نتائج الأثر، وذلك لان البرنامج الإحصائي المعتمد وبسبب صغر حجم العينة نسبيا فانه لا يظهر علاقات التأثير بشكل دقيق للغاية ما بين مكونات المتغيرات المعتمدة وبالتالي يمكن أن نعتمد على المكونات التي ظهر لها تأثير معين إلا أن هذا التأثير لا يمكن تحديد المسبب له بالشكل الدقيق، كما انه من ضروري تشجيع الإدارة العليا للشركة لمنظمات الأعمال المتفرعة منها في مجال تبني مكونات التطوير التنظيمي الافتراضي على وفق ما بينته استجابات العينة لمختلف المكونات للمتغير المستقل والمتغيرات المعتمدة كونها الأكثر ملائمة لمعطيات بيئة الأعمال في العراق. والاستفادة من معطيات التطوير التنظيمي الافتراضي التي توصل إليها هذا البحث وذلك ليس فقط لمنظمات الأعمال في السليمانية وإنما أيضا لباقي المنظمات التي تعمل في باقي المحافظات العراقية وذلك بقصد تطوير الأداء الخاص بها وعلى وفق أسس علمية تم اختبارها عمليا والتي تتسجم مع الواقع المتاح في كل بيئة. وضرورة تعمق الباحثين في أسس ومفاهيم المدخل الافتراضي في الجوانب الإدارية الباقية وليس فقط اقتصار البحث في مجال التطوير التنظيمي فقط وذلك للتماشي مع الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال التنظيم الإداري وتحديد أسباب الانحرافات الحاصلة فيه.

**ثانيا: دراسة (عصام محمد حمدان مطر، 2008).**

هدفت هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي ي عتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت.

ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي Spss لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. وتوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في

<sup>1</sup>عصام محمد حمدان مطر(2008): التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة،

المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي. وأظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. قدم عدد من التوصيات من أهمها العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل. إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات. إضافة إلى العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها. والتخصص في مجالات العمل الأهلي بدلا من التكرار وعدم الوضوح.

### ثالثا: دراسة (سعد عبد عابر، 2012)

هدفت الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف إلى تسليط الضوء على اثر القيادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية العراقية هي الشركة العامة للغزل والنسيج القطني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة العامة للغزل ونسيج القطني ببغداد وتم تحديد عينة البحث المديرون العاملون ورؤساء الأقسام العاملين في الشركة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وتم استخدام البرنامج الاحصائية الوسط الحسابي لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث والانحراف المعياري، يستخدم لمعرفة مدة تشتت آراء المستجيبين إضافة إلى معامل الارتباط البسيط لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة، الانحدار الخطي البسيط هو أسلوب لقياس تأثير المتغير التوضيحي في المتغير المستجيب.

وتوصل إلى أن القرارات الاستراتيجية هي الدور الأكثر اهتماما في أداء العينة المبحوثة، مما يدل على قبول المفاهيم المؤكدة لهذا المبدأ بين العلاقات الوظيفية للرئيس والمرؤوس، وإن الأهداف هي الأكثر أهمية في مجالات التطوير التنظيمي مما يشير إلى تركيز الاهتمام بالخطط الاستراتيجية من خلال النتائج التي تنجم عنها أو التي تحقق تطوراً للمنظمة، نما توصل إلى وجود علاقة ارتباط بين ادوار القيادة ومجالات التطور التنظيمي مما يبين صحة الفرضية الثانية كما أظهرت النتائج إثبات صحة الفرضية الثالثة وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية بين أدوار القيادة والتطور التنظيمي.

وقد أوصى الباحث إتباع أسلوب التحقيق الاستراتيجي بحيث لا يكون رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة والعمل على التطوير المنظمي الهادف و الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الافراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغيرات سريعة لاتجاهات ومدركات ودوافع كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية، إضافة إلى إجراء المزيد من البحوث التنظيمية لتطوير الشركة من خلال تقوية العلاقات الوظيفية وإدارة علاقات الزبون.

<sup>1</sup> سعد عبد عابر (2012): أدوار القيادة الاستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي،

#### رابعاً: دراسة (عالية جواد محمد علي، 2013)

هدفت الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات، والتثبت من صدق علاقة الارتباط والاثريين ابعاد التمكين وابعاد التطوير التنظيمي عملياً بالاعتماد على التحليلات الإحصائية الدقيقة، إضافة لتقديم المقترحات والتوصيات لإدارة المنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بتمكين العاملين لغرض تحفيزهم نحو الانجاز المتميز لتحقيق التطوير في تلك المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدراسة من عينة عشوائية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، وتم الاعتماد على أسلوب مقياس (Likert) ذا الخمس درجات، ومعامل الارتباط (سبيرمان)، ومقياس (كرومباخ ألفا) لقياس صدق وثبات الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة المبحوثة. وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي. في الشركة المبحوثة. إضافة إلى تخوف الكثير من الإدارات في الشركة من تبني استراتيجية التمكين لا نها تتضمن ارتفاع كلف اختيار وتعيين وتدريب العاملين لزيادة مؤهلاتهم. وكذا تخوف بعض المدراء في الشركة من فقدانهم السلطة او فقدان مناصبهم الادارية فيما لو تمتع بعض العاملين المتميزين ببعض الصلاحيات التي تكسبهم حب وثقة الاخرين.

كما أوصى الباحث على اعداد الدراسات البحثية في مختلف المنظمات حول التطوير التنظيمي لا يجاد اهم العوامل والمقومات التي تؤدي الى نجاح المنظمات والوقوف على اهم المعوقات التي تواجهها في تحقيق تلك الفعالية. وضرورة اهتمام ادارة الشركة باشارك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة. وضرورة توجيه ادارات الشركة لاستقطاب الاشخاص الكفوئين من حملة الشهادات من ذوي الاختصاصات الملائمة لا عمال الشركة لتعيينهم ثم تأهيلهم وتمكينهم من تحقيق الاداء الافضل.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بفرق العمل

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت للمتغير المستقل الذي نقوم بدراسته و في هذا المطلب سنقوم بعرض و تحليل بعض الدراسات التي تناولت إدارة فرق العمل.

#### أولاً: دراسة (سامر عبد المجيد البشباشة ومحمد أحمد الحراشة، 2006)

هدفت هذه الدراسة<sup>2</sup> إلى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى. كما هدفت إلى تحليل مدى الاختلاف في تصورات المبحوثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى إلى اختلاف العوامل الديمغرافية، وقد اعتمد الباحثان

<sup>1</sup>عالية جواد محمد علي (2013): اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد،

<sup>2</sup>سامر عبد المجيد البشباشة ومحمد أحمد الحراشة (2006): اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات،

منهج البحث الوصفي التحليلي، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (460) فرداً تشكل ما نسبته (25.5%) من مجتمع الدراسة. استخدم مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة، استخدم الرزمة الإحصائية Spss للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياته. وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات وكذلك جود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن خصائص فرق العمل تعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والعمر)، كما توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل بعد من أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، والرقابة والمتابعة).

كما أوصى الباحثان بالعمل على خلق ثقافة تنظيمية ترسخ خصائص العمل كفريق في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الخصائص إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال إجراء المناقشات الدورية وتحليل دراسة الحالات التنظيمية ذات التوجهات الفرقية والاستدلال على إيجابيات العمل والأداء الفرقي، والتأكيد على الإدارات لمراعاة متطلبات المعاملة العادلة والنزيهة، وتحقيق الشفافية، ومراعاة حقوق الأفراد التي تؤدي إلى تحقيق تماسك جماعات العمل، كما أكد على ضرورة دعم الإدارات العليا لثقافات فرق العمل، وإيلائها أهميه خاصة.

**ثانياً: دراسة (أم الخير بنت إبراهيم حمد عبده، 2009).**

هدفت الدراسة<sup>1</sup> الحالية إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة. واعتمدت الباحثة على أساليب المعالجة الإحصائية، حيث تم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" ومعامل الارتباط "بيرسون"، والانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات مجتمع الدراسة، توصلت الباحثة إلى حرص الموظفات على توظيف قدراتهن لتحسين الأداء في العمل ويساعدون بعضهم لإنجاز مهام العمل الخاصة بالإدارة، وكذا تتبادل الموظفات الأفكار والآراء لتطوير العمل، ويغلب على أداء الموظفات الدافعية للعمل دون تدخل من الإدارة، كما ان الموظفات يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم..

كما توصي الباحثة بضرورة 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 الموظفات في آن واحد، و أن تقوم إدارة جامعة الملك عبد العزيز بنشر الوعي بين الموظفات وأعضاء فرق العمل بأهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، إضافة إلى تشجيع الإبداع من قبل الموظفات

<sup>1</sup> أم الخير بنت إبراهيم حمد عبده (2009): فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي،

العضوات في فرق العمل وتحفيزهن على الابتكار الذي يدعم المرونة ويمنهن قدرا من الاستقلالية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهن.

### ثالثا: دراسة (احمد محمد خميس السديري، 2010).

تهدف هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل مما يسهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها ، والتعرف على الفروق في آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل والتي تعكس مدى امتلاك المدراء لمهارات قيادة فريق العمل من خلال مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان في محافظة مسقط، وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة وعدد من المقابلات، لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

وقد توصل الباحث الى أن في سلطنة عمان قد أتى محور تقديم القرار في قيادة فريق العمل في المرتبة الأولى، وذلك لجودة ومقدرة المدراء على تقديم القرارات المساندة، تلاه محور خطوات اتخاذ القرار في قيادة العمل، وتلاه محور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل، تلاه محور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل تلاه محور الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات أثناء عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل. أما محور نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها في قيادة فريق العمل جاء في المرتبة الأخيرة مما يعني ذلك أن الصعوبات تكمن في نظم مساندة القرارات وتفعيل استخدامها لدى مدراء القطاع الخاص بسلطنة عمان.

وتوصل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد عينة مجتمع الدارسة فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرارات في قيادة العمل ومحور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل و محور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل و لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات. وفي ضوء تحليل نتائج الدارسة الميدانية تقدم الباحث بعدد من توصيات كتفويض دورات مكثفة للمدراء في القطاع الخاص عن كيفية حل المشكلات والاستفادة من الوقت والاستفادة من خبرات المرؤوسين و اقتراح الحلول المناسبة لاتخاذ القرارات في مجال التكنولوجيا وتوفير بيت خبرة في القطاع الخاص، وكذلك بإجراء الدراسات حول كيفية الاستفادة من فريق العمل ، مع الاخذ في الاعتبار متغيرات أخرى.

### المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع سنحاول من خلال هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة التطوير التنظيمي، فقد أفادتنا دراسة كل من قيس إبراهيم حسين و سرمد حمزة الشمري و عصام محمد حمدان مطر، إضافة الى دراسة م. سعد عبد عابر و عالية جواد

<sup>1</sup> احمد محمد خميس السديري (2010): آراء العاملين في القطاع الخص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل،

محمد علي في الجانب النظري من الدراسة، حيث ناقشت مفهوم التطوير التنظيمي و أهميته و خصائصه إضافة إلى مختلف ابعاد و أساليب التطوير التنظيمي ، وتشير هذه الدراسات إلى ضرورة التطوير المستمر في جميع عمليات المؤسسة لمواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة و حلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنضومات.

أما بالنسبة لدراسات المتعلقة بفرق العمل فقد أفادتنا دراسة سامر عبد المجيد البشابشة ومحمد أحمد الحراشة وكل من دراسة لأم الخير بنت إبراهيم حمد عبده و احمد محمد خميس السديري في الجانب النظري، حيث تطرقت إلى مفهوم فرق العمل إضافة إلى مدى تأثيرها على عمل المنظمة، كما حددت خصائصها و أنواع فرق العمل و خصائصها، كما أشارت هذه الدراسات إلى أن فريق العمل مما يسهم في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وفي زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

كما تتقاطع جل الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، إضافة إلى أن هذه الدراسات أفادتنا من الجانب الميداني و بناء منهج الدراسة.

تطرقنا في هذا الفصل إلى التطوير التنظيمي وعرف على أنه خطة طويلة الأجل لتحسين المنظمة وحل مشاكلها وتغيير ممارساتها من خلال مجهود تعاوني بين الإدارة و الأفراد. والتطوير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية، إنما تكون عملية هادفة مدروسة ومخططة. كما يركز التطوير التنظيمي على تطوير ثلاثة أشياء هي: أفراد المنظمة، جماعات العمل، والمنظمة ككل أي أنظمتها وهياكلها. إضافة إلى عرض أساليب التطوير ومختلف استراتيجيات التي تلجأ إليها المنظمة للقيام بعملية التطوير التنظيمي، وكذلك أهميته بالنسبة للفرد والجماعة والمنظمة ككل. إضافة إلى استعراض مفهوم، وخصائص وأهمية فريق العمل، وذلك قصد الفهم الجيد لهذا المصطلح، بالإضافة إلى أنواع فرق العمل، ثم تطرقنا إلى مفهوم بناء فريق العمل وأهدافه وكيفية إدارته، والمعوقات التي تواجه فريق العمل، كما تم شرح دور فرق العمل في التطوير التنظيمي وعرض بعض الدراسات السابقة للمتغيرين.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة الذي سنبين من خلاله المتغيرات التابعة و المستقلة في هذا البحث، وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي قمنا بدراسة والمتمثل في إطار المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" وكذا الأدوات التي تم الاعتماد التي في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

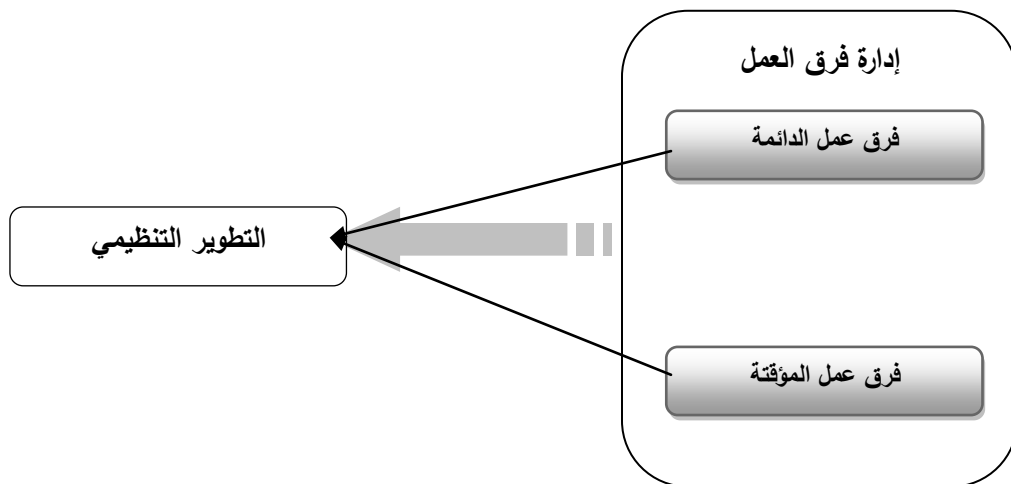
### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في إدارة فرق العمل، ومتغير تابع تمثل في التطوير التنظيمي، وقد تم اقتراح نموذج للدراسة وطرح الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها والتي تساعد في الوصول إلى للنتائج المرجوة من هذه الدراسة.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف نموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل رقم (04)، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في إدارة فرق العمل، الذي تم قياسه من خلال فرق العمل المؤقتة، فرق العمل الدائمة، ومتغير تابع تمثل في التطوير التنظيمي، وتم قياسه من خلال الأفراد ذوي الكفاءات، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### الشكل (04): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب



## المطلب الثاني: فرضيات البحث

تحاول الدراسة الحالية استنادا إشكالية الدراسة المطروحة " هل لإدارة فرق العمل دور في التطوير التنظيمي ، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، وانطلاقا من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية و التي انبثقت عنها فرضيتين فرعيتين ،وسيتيم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

### أولاً: الفرضية الرئيسية

تشير الفرضية الرئيسية أنه لا يوجد دور لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

### ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لفرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لفرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

إن الهدف من هذه الفرضية الرئيسية معرفة ما إذا كان لإدارة فرق العمل ببعديه (إدارة فرق العمل الدائمة ، إدارة فرق العمل المؤقتة)، دور في التطوير التنظيمي للمنظمة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

## المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

يوجد العديد من المناهج التي تستخدم في الدراسات والبحوث مع اختلافها، لذا سنتطرق الى المنهج المستخدم في الدراسة وكذا حدود هذه الدراسة باختلاف دراستها.

### المطلب الأول: منهج البحث

يقصد بمنهج البحث تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها. وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها.

### المطلب الثاني: حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، لذا سنتطرق الى كل هذه المحددات بالمجال البشري، المكاني، و الزماني، و المجال الموضوعي و سنوضح كل واحد منها فيما يلي:

أولاً: المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الاطارات في مستشفى بشير بن ناصر، من مختلف التخصصات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني: تركزت الدراسة على مستشفى بشير بن ناصر(عالية الشرقية)، ولاية بسكرة.

**ثالثا: المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد تم إجراء تريض ميداني من (2015-04-30/28).

**رابعا: المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول ابعاد إدارة فرق العمل والدور الذي يلعبه في التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر.

### **المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة**

تستند هذه الدراسة إلى المجتمع الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كميًا وكيفيًا، ويتطرق هذا المبحث عن المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب المستخدمة في جمع البيانات.

#### **المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة**

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث. بالإضافة إلى التطرق إلى الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، سواء الأولية أو الثانوية، والتي من خلالها

#### **أولاً: مجتمع البحث**

تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (بسكر) بسبب أهمية هذه المنظمة الاستشفائية في هذه الولاية، ولما يوفره المستشفى من خدمات طبية في شتى المجالات الجراحية والاستعجالية المختلفة...إلخ.

#### **المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.**

#### **أولاً: المصادر الثانوية.**

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية و أجنبية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

#### **ثانياً: المصادر الأولية**

اعتمدنا على أداة الاستبيان صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي والتي تمثلت في الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة: عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات.

وتناول القسم الثاني أبعاد التطوير التنظيمي حيث يشمل (15) عبارة لقياس، الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث خصصت (5) عبارات للأفراد ذوي الكفاءات و(5) عبارات للثقافة التنظيمية و (5) عبارات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

أخيرا خصص القسم الثالث لإدارة فرق العمل بنوعيتها المؤقتة و الدائمة وذلك من أجل تحديد دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، من جانب الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، حيث يشمل(07) عبارة لقياس موزعة علا الفرق عمل المؤقتة (03)عبارات والدائمة (04)عبارات.

### **المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية**

هناك العديد من الاساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا إلى بعض من هذه الاساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطالب التالية.

#### **المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي**

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 20) الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- 1- معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل Cronbach Alpha. لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل يأخذ قيمة محصورة بين (1) و (2) فإذا كانت قيمة المعامل مرتفعة فهذا مؤشر جيد على ثبات الاستبيان و بالتالي صلاحيته للدراسة و كما هو معروف فإن معامل Cronbach Alpha يكون مقبولا ابتداء من (00,60)
- 2- المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور التطوير التنظيمي وإدارة فرق العمل.
- 3- الانحرافات المعيارية، لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.
- 4- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

#### **المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي**

قمنا باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور كل من إدارة فرق العمل الدائمة والمؤقتة، إضافة إلى إدارة فرق العمل ككل في دعم التطوير التنظيمي للمنظمة.

و الانحدار الخطي البسيط عبارة عن علاقة دالية من الدرجة الأولى تربط متغيرين مأخوذين من واقع اقتصادي أو اجتماعي معين خلال فترة محددة، احدهما تابع نرسم له ب Y و الثاني مستقل نرسم له X بحيث يتم إيجاد معالم الدالة الخطية (ثوابتها) بعدة طرق أهمها طريقة المربعات الصغرى.

تطرقنا في هذا الفصل منهجية البحث التي تم اعتمادها، والمتمثلة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الطرق المختلفة لمعالجة البيانات المحصل عليها بالجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي، ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، من أجل الحصول على نتائج تتميز بالدقة والوضوح، والمصادقية بغرض خدمة أهداف الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة..

وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على إطارات المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" بسكرة لكونه من المنظمات الهامة في مجال الخدمات الطبية إلى توفره على موارد بشرية مميزة وذات كفاءة وعدد كبير من الباحثين، مما يسهم في إثراء هذا البحث لاطلاعهم وإدراكهم لمتغيرات البحث.

يستعرض هذا الفصل تفسيراً لما تم التوصل إليه بخصوص البيانات العامة من خلال البحث الميداني حيث سنتطرق إلى وصف عينة الدراسة والمتمثلة في البيانات العامة الشخصية وتشمل كل من الجنس، العمر، مستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة، التخصص الوظيفي، عدد الدورات التكوينية والترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة ثم نتطرق إلى تحليل اتجاهات الآراء إطارات المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة" حيث يتم اختبار ذلك عن طريق التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأخيراً نتناول اختبار ونتائج فرضيات الدراسة، إضافة إلى الاستنتاجات التي تم توصل لها والاقتراحات المقدمة.

### المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

بعد التطرق في الفصل النظري إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة فرق العمل والتطوير التنظيمي ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبها وإبراز دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، سنتعرض في هذا المبحث اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات وكذا تحليل البيانات العامة للعينة، إضافة إلى تحليل اتجاهات الآراء، واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: معاملات الصدق و الثبات

من أجل إثبات أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتحقق من صدقها، قام الباحث بالتحقق من الثبات بتطبيق معامل Alpha Cronbach حيث أن أسلوب Alpha Cronbach يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط و التماسق بين فقرات المقياس.

ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم تحديده من خلال صدق المحك، ويتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

**الجدول (03): ثبات وصدق أداة الدراسة. (N = 43)**

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأفراد ذوي الكفاءة	05	0,88	0,93
الثقافة التنظيمية	05	0,93	0,96
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	05	0,95	0,97
<b>التطوير التنظيمي</b>	<b>15</b>	<b>0,86</b>	<b>0,92</b>
فرق عمل دائمة	04	0,79	0,88
فرق عمل مؤقتة	03	0,78	0,88
<b>إدارة فرق العمل</b>	<b>07</b>	<b>0,91</b>	<b>0,95</b>
<b>الإجمالي</b>	<b>22</b>	<b>0,96</b>	<b>0,97</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Sps 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل أبعاد ومتغيرات النموذج أكبر من 0.60 حيث أن قيمة المعامل الثبات للأفراد ذوي الكفاءة هو 0.88 ومعامل الصدق 0.93 وهي قيمة مرتفعة، وكذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن قيمة معامل الثبات هو 0.93 وهي مرتفعة ومعامل صدقها 0.96، وبالنسبة لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال فنجد المعامل الثبات هو 0.95 ومعامل الصدق 0.97 وهو يتميز بأنه مرتفع، أما بالنسبة إلى المتغير التطوير التنظيمي فالمعامل الصدق فيه يتميز بأنه مرتفع 0.92 قيمة المعامل الثبات هو 0.86. والنسبة فرق عمل دائمة تحصلنا على معامل الثبات قدره 0.79، ومعامل صدق 0.88، فرق عمل مؤقتة فنجد المعامل الثبات هو 0.78 معامل صدقه 0.88 وكما تحصلنا على المعامل الثبات هو إدارة فرق العمل "التعلم التنظيمي" فكان المعامل الثبات هو 0.91 ومعامل صدقه 0.95.

أما المعامل الثبات للاستبانة ككل فكان 0.96 ومعامل الصدق الإجمالي 0.97، وتدل معاملات الثبات والصدق هذه أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات وصدق عالي يدل عن قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

**المطلب الثاني: عرض البيانات العامة**

سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من النوع، العمر، الشهادة المتحصل عليها، سنوات الخبرة، التخصص الوظيفي، عدد الدورات التكوينية والترقيات لدى أفراد مجتمع الدراسة.

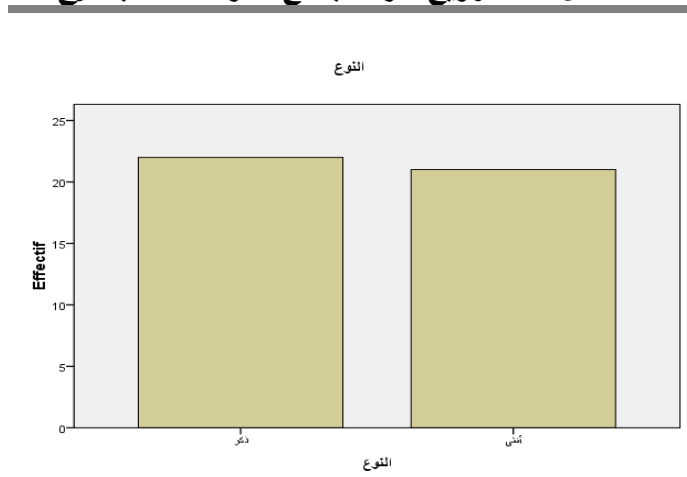
الجدول 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية. (N = 43)

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
51,2	22	ذكر	الجنس
48,8	21	أنثى	
100	43	المجموع	
9,3	4	شهادة ثانوية	الشهادة
23,3	10	شهادة تقني سامي	
53,5	23	شهادة ليسانس	
14	6	شهادة دكتوراه	
100	43	المجموع	
9,3	4	طبيب عام	مجال الوظيفة
4,7	2	طبيب مختص	
39,5	17	تقني صحة	
20,9	9	مخبري	
2,3	1	صيدلي	
23,3	10	إداري	
100	43	المجموع	
30,2	13	(24-28)	العمر
20,9	9	(33-29 )	
20,9	13	(38-34 )	
2,3	1	(43-39 )	
16,3	7	(44 فأكثر)	
100	43	المجموع	
46,5	20	(4-1 )	الخبرة المهنية
25,6	11	(9-5 )	
7	3	(14-10 )	
7	3	(19-15 )	
2,3	1	(24-20 )	
11,6	5	(29-25 )	
100	43	المجموع	
39,5	17	(صفر دورة)	الدورات التكوينية
53,5	23	(3-1)	
7	3	(6-4)	
100	43	المجموع	
76,7	33	(دون ترقية)	الترقيات
23,3	10	(3-1)	
100	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Sps 20

1- النوع: يتضح من الجدول رقم (04) أن هناك توازن في أفراد عينة البحث بين الذكور والإناث إذ بلغت نسبة الذكور (51,2%) مقابل (48,8%) للإناث، وهي نسبة قد ترجع إلى طبيعة الأقسام التي قمنا بزيارتها وهي في أغلبها لأمراض النساء والأطفال وجراحة رجال والشكل التالي يوضح ذلك:

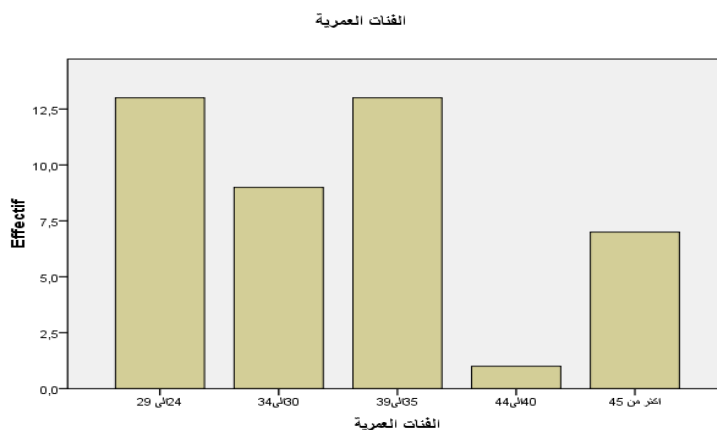
الشكل 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20

2- العمر: كما يتضح لنا من خلال الجدول (04) أن من أعلى معدلات السن يقع في المجال (24-28) بنسبة (30,2%)، يعني أنه ما يقارب ثلث مجتمع البحث هي من الأفراد لا تتجاوز أعمارهم 28 سنة أي من فئة الشباب والحيوية وهذا مؤشر جيد للمؤسسة، ولذلك يكون من المتوقع لأدائهم أن يكون مرتفع وقدرتهم على التعلم وتطوير قدراتهم باستمرار، كما نلاحظ أن معدلات السن التي تتراوح في مجالين (29-33) و(34-38) بنسب (20,9%) و(30,2%) على التوالي وهو ما يفوق نصف أفراد وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عصري الخبرة والحيوية، والفئتين (39-43) و(44 فأكثر) فكانت نسبتيهما على التوالي (2,3%) و(16,3%) وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة يجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد، أي المؤسسة تملك تنوعا في فئات السن وهذا مؤشر إيجابي لها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب فئات العمرية.

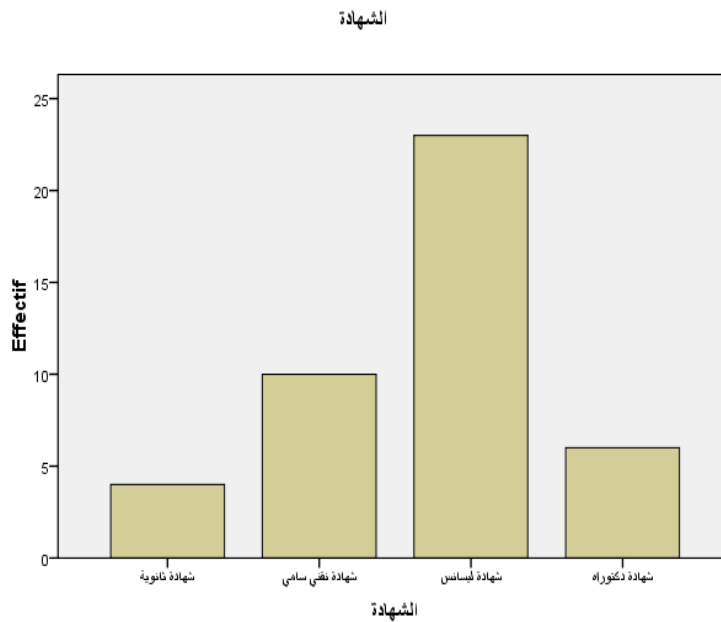


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20



3- **الشهادة:** يتضح لنا من الجدول رقم (04) أن نسبة (9,3%) هم من حاملي شهادة الثانوي أي ما يعادل (4) أفراد من مجتمع الدراسة، وهؤلاء يخضعون لدورات تدريبية قبل شغل مناصبهم. وما نسبته (23,3%) يحملون شهادة تقني سامي ما يعادل (10%) من أفراد من مجتمع الدراسة وحاملي شهادة ليسانس كانت نسبتهم (53,5%) وهو ما يعادل (23) فرد من مجتمع الدراسة، أما النسبة المتبقية فهي لفرد وتقدر بما نسبته حاملي شهادة الدكتوراه (14%) ما يعادل (6) أفراد من مجتمع الدراسة، وحاملي شهادة ليسانس والدكتوراه يمثلون ما نسبته (67,5%) مجتمع الدراسة وهذا مؤشر جيد على المؤسسة الاستشفائية تملك عدد كبير من الإطارات، مما يساهم في التطوير التنظيمي لهذه المؤسسة، ونستخلص مما سبق أن طبيعة المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية، وهذا ما يعطي معنى ايجابي للدراسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 04: توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة

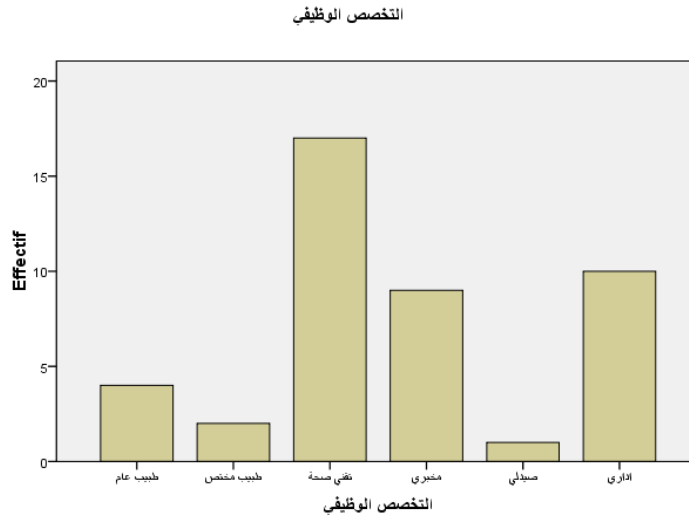


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20

4- **التخصص الوظيفي:** يتضح لنا من الجدول رقم (04) أن النظر في نوع الوظيفة التي يعمل فيها الافراد نجد ما نسبته (39,5%) هم تقني الصحة فهم (17) فرد من مجتمع الدراسة، شملت الدراسة على ما نسبته (23,3%) إداري ما يمثل (10) من أفراد مجتمع الدراسة. تليها (20,9%) يمثلون مخبرين ما يمثل (9) من أفراد مجتمع الدراسة، وكما شملت الدراسة على (6) أطباء منهم (4) طبيب عام و(2) طبيب مختص وكانت نسبتهما على

التوالي (9,3%) و(4,7%) من مجتمع الدراسة ، وأما نسبة (2,3%) المتبقية هي لصيدي واحد. كما هو موضح في الشكل التالي:

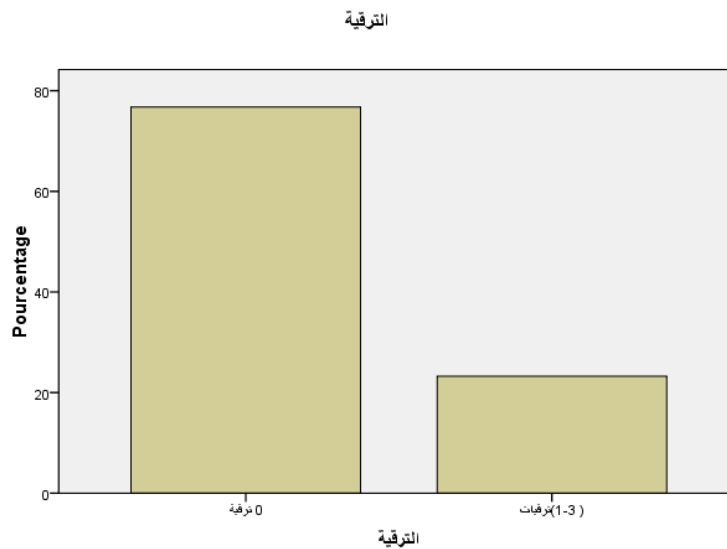
الشكل 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20

5- الترقية: من الجدول رقم (04) نلاحظ ان نسبة (76,7%) من أفراد مجتمع الدراسة لم يتم ترقيتهم وهذا راجع لكونهم من فئة الشباب قليلي الخبرة، وهناك فئة من ذوي الخبرة لم يتم ترقيتهم وإعطائهم مناصب أعلى وهذا ما قدر يشعروهم بعدم الرضى ويؤثر على أدائهم، اما الافراد الذين تم ترقيتهم بين (1-3) فنسبتهم (23,3%) وهم ما يعادل (10) فرد من مجتمع الدراسة ، وهم أشخاص من ذوي الكفاءات والخبرات العالية. كما يوضحه الشكل الموالي:

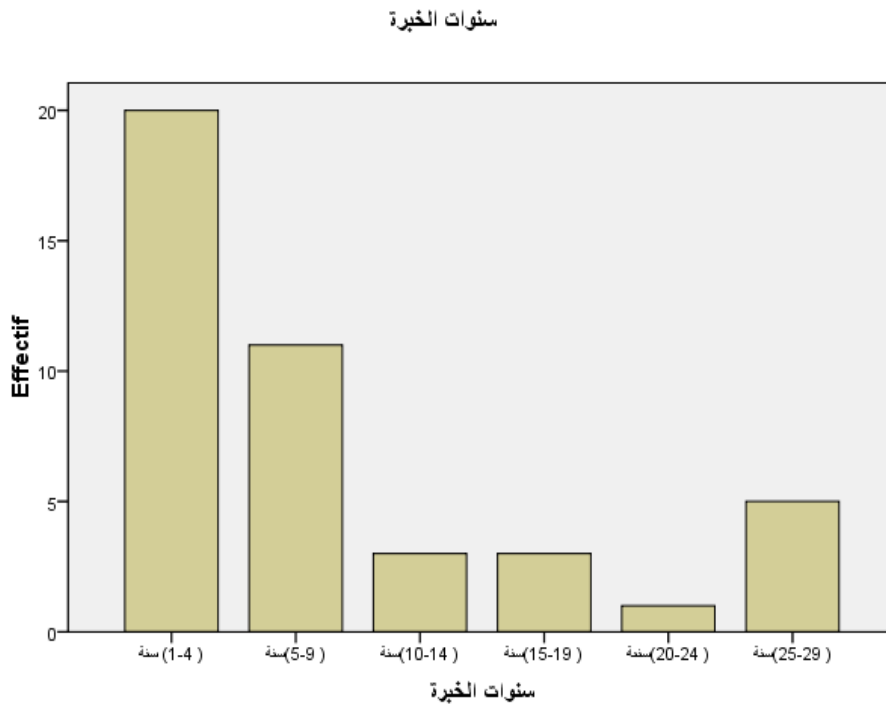
الشكل 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب الترقية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20

6- الخبرة : كما يتضح لنا من خلال الجدول (04) دائما ان 20 فرد من عينة الدراسة ما نسبته (46,5%) خبرتهم المهنية في المجال (1-4)، ويليه (11) أفراد في المجال (5-9) بنسبة (25,6%) و (3) من أفراد العينة في المجالين (10-14) و(15-19) بنسبة (7%) لكل فئة، وفرد واحد في المجال (20-24) بنسبة (2,3%) و (5) أفراد في المجال (25-29) بنسبة (11,6%) . ورغم هذا الانخفاض في نسب الخبرات يجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الأفراد ونقلها لفئة الشباب التميز التركيبية البشرية لمؤسسة الاستشفائية، كما هو موضح في الشكل التالي:

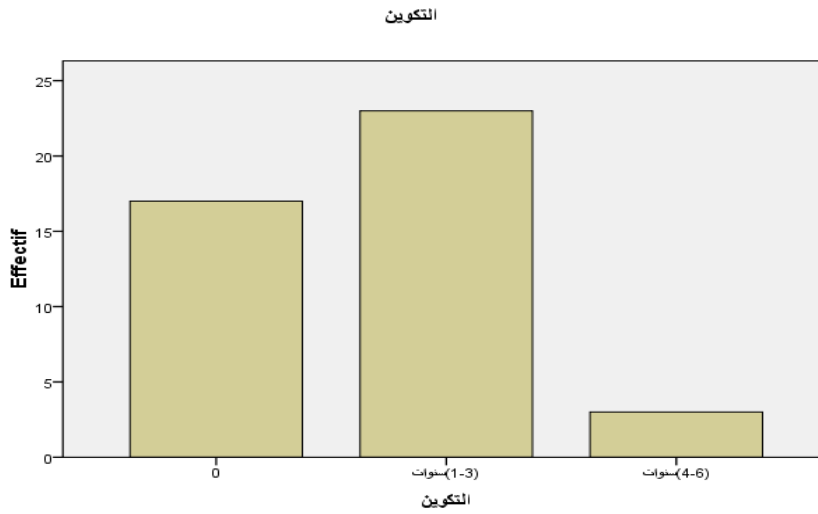
الشكل 07: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss 20

7- التكوين: من الجدول أدناه يتضح أنه (39,5%) أي ما يعادل 17 فرد من مجتمع الدراسة لم يقوموا بدورات تدريبية وهذه نقطة سلبية للمؤسسة، كما نلاحظ أن معدلات التكوين تتراوح في مجال (1-3) بنسبة (53,5%) أي ما يعادل 23 فرد من مجتمع الدراسة ، أما المعدلات المتبقية فتتراوح في المجال (4-6) بنسبة (7%) . كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل 08: توزيع مجتمع الدراسة حسب التكوين.



المصدر: من إعداد الطالب بناء مخرجات SPSS 20

### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الآراء

بلغ عدد عبارات الاستبانة 22 عبارة، وقد تم إعطاء أوزان ترجيحية لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى (  $4=1-5$  ) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (  $0,80=5/4$  ) وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1-1,80)، وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس كالتالي:

#### جدول: (05) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس (Likert) الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

## أولاً: عبارات التطوير التنظيمي

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد حول كيفية ارتكاز التطوير تنظيمي على كل من الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول (06): اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور التطوير تنظيمي. (N = 43)**

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
1	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	03,33	01,23	غير متأكد	3
2	توفير مناخ للتعلم الدائم.	03,53	01,35	موافق	1
3	التدريب المستمر لتحسين قدرات العاملين.	03,33	01,37	غير متأكد	4
4	تشجيع وتثمين المبادرات الفردية والجماعية.	03,37	01,48	غير متأكد	2
5	منح الحرية الكاملة للتعبير عن آراءهم ومواقفهم.	03,21	01,26	غير متأكد	5
<b>الأفراد ذوي الكفاءة</b>					
1	تنمية و تطوير المعارف والمهارات باستمرار.	03,35	01,29	غير متأكد	3
2	الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة.	03,51	01,18	موافق	1
3	إثراء ودعم الذاكرة التنظيمية.	03,16	01,27	غير متأكد	5
4	تحرير المبادرات الفردية وجماعية.	03,33	01,19	غير متأكد	4
5	التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة.	03,42	01,24	موافق	2
<b>الثقافة التنظيمية</b>					
1	امتلاك لبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	03,58	01,29	موافق	1
2	توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال.	03,37	01,38	غير متأكد	2
3	تنمية القدرات التقنية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	03,14	01,49	غير متأكد	4
4	إنشاء قواعد البيانات والمعلومات.	03,33	01,46	غير متأكد	3
5	الارتباط بالشبكات المحلية والعالمية.	03,00	01,60	غير متأكد	5
<b>تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>					
		03,28	01,33	غير متأكد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

### 1. الأفراد ذوي الكفاءة

تشير بيانات الجدول رقم (06) أن بعد الأفراد ذوي الكفاءة جاء في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة كان (03,35) فان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وبدرجة عدم التأكد، وانحراف معياري قدره (01,11) وذلك إشارة التشتت في إجابات مجتمع الدراسة وعلى ارتكاز التطوير التنظيمي على الأفراد ذوي الكفاءات، وتشير النتائج أن العبارة "توفير مناخ للتعلم الدائم" كان لها أعلى متوسط حسابي قدره (03,53) واتجاه الافراد بدرجة موافق وانحراف معياري فكان (01,35)، وهذا دليل على اتفاق أغلب أفراد العينة حول وجود مناخ يسمح بالتعلم، اما عبارتي "تشجيع وتثمين المبادرات الفردية والجماعية" و"إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات" كانت باتجاه عدم التأكد بمتوسطين حسابيين على

التوالي (03,37) و (03,33)، وانحراف معياري للعبارة الأولى (01,23) و (01,48) للثانية يعكس التباين في إجابات أفراد العينة، وهذا دليل على انه ليس هناك مجال امام إطارات المستشفى لإبداء الرأي والتعبير بحرية، قد يرجع ذلك عدن إعطاء الفرصة للكفاءات للتعبير بحرية، أو الى قلة خبرة لدى بعض الإطارات، هذا ما يفتح المجال لتطوير هذه الكفاءات، كما كانت العبارة "التدريب المستمر لتحسين قدرات العاملين" كان لها متوسط حسابي قدره (03,33) واتجاه الافراد بدرجة عدم التأكد وانحراف معياري فكان (01,37) يعكس التباين في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك لعدم توفير فرص التدريب متساوية لجميع العاملين لرفع من قدراتهم ومهاراتهم. وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة "منح الحرية الكاملة للتعبير عن آراءهم ومواقفهم" كان لها متوسط حسابي قدره (03,21) واتجاه الافراد بدرجة عدم التأكد وانحراف معياري فكان (01,26) يعكس التباين في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، ويرجع ذلك لشعور الإطارات في المؤسسة الاستشفائية بنوع من عدم الحرية في تعبير عن آرائهم.

## 2. الثقافة التنظيمية

من خلال بيانات الجدول رقم (06) فإن بعد الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على ان التطوير التنظيمي يركز على الثقافة التنظيمية كان (03,35) وانحراف معياري قدره (01,09) وذلك إشارة إلى التباين في إجابات مجتمع الدراسة ، ووفقا للمقياس المعتمد فان اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وبدرجة عدم التأكد، في هذا البعد احتلت العبارة "الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة" المرتبة الأولى وهذا منطقي كون الخبرات والتجارب المكتسبة من أهم عناصر التطوير التنظيمي، أي أن المؤسسة الاستشفائية تحافظ على خبراتها كجزء من ثقافتها التنظيمية، والمتوسط الحسابي (03,51) واتجاه الافراد بدرجة موافق وانحراف يقدر ب (01,18) أي هناك تباين في إجابات أفراد العينة، كما كانت العبارة "التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة" برتبة الثانية بمتوسط قدره (03,42) أي اتجاه الافراد بدرجة موافق وانحراف معياري (01,24) و ذلك إشارة إلى التباين في إجابات مجتمع الدراسة ، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية الذي يفرض على العاملين التنسيق والتعاون فيما بينهم، وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة "تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار" وكان المتوسط الحسابي (03,35) واتجاه الافراد نحو عدم التأكد والانحراف المعياري (01,29) أي هناك تباين في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، أي أن العاملين لا يشعرون أنهم يتعلمون ويطورون معارفهم بشكل مستمر بل بعض العاملين يشعرون بفقدان لبعض معارفهم نظرا للعمل الروتيني الذي يقومون به، وعدم حصولهم على فرص في تكوين و رفع من مهاراتهم، اما في المرتبة الرابعة فكانت للعبارة "تحرير المبادرات الفردية وجماعية" بمتوسط حسابي (03,33) واتجاه الافراد نحو عدم التأكد وانحراف معياري (01,19) أي هناك تباين في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، أي أن العاملين لا يشعرون بالعمل بحرية والقيام بمبادرات فردية وجماعية بل الالتزام بالقيام بالعمل المطلوب فقط، أما خامسا فكانت العبارة " إثراء ودعم الذاكرة التنظيمية" والمتوسط الحسابي (03,16) واتجاه الافراد نحو عدم التأكد والانحراف المعياري (01,27) أي هناك تباين في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، كما يشير الاتجاه العام لهذه العبارة الى ضعف دعم وإثراء الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية.

### 3. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يشير الجدول رقم (06) إلى أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على ان التطوير التنظيمي يرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان (03,28) وبانحراف معياري قدره (01,33) وذلك إشارة إلى التباين في إجابات مجتمع الدراسة، ووفقا للمقياس المعتمد فان اتجاه آراء أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وبدرجة عدم التأكد، كما جاءت العبارة "امتلاك لبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (03,58) واتجاه الأفراد بدرجة موافق وانحراف معياري (01,29) أي هناك تباين في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، مما يدل على أن المؤسسة الاستشفائية تملك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكنها ليست بمستوى تطلع العاملين لديها أو أنها تقتصر عند أقسام معينة دون الأخرى، وكانت العبارة "توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال" في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (03,37) واتجاه الأفراد بدرجة غير متأكد وانحراف المعياري (01,38) هذا يدل على أن هناك تشتت في أفراد العينة وهذا يدل على أن البرمجيات الموجودة في معظم الأقسام لا تساهم في قيام العاملين بأعمالهم بشكل جيد لكونها في معظمها برمجيات غير حديثة، أما العبارة "إنشاء قواعد البيانات والمعلومات" جاءت ثالثا وبمتوسط حسابي (03,33) واتجاه الأفراد بدرجة غير متأكد وانحراف قدره (01,46) هذا يدل على أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، ويمكن تفسير اتجاه إجابات الأفراد نحو عدم التأكد وتشتت كبير في إجابات مجتمع الدراسة إلى عدم إتاحة الوصول للمعلومات لجميع العاملين، في حين جاءت العبارة "تنمية القدرات التقنية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (03,14) واتجاه الأفراد بدرجة غير متأكد وانحراف قدره (01,49) هذا يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة ، أي أن المنظمة لا تقوم بإجراء دورات تكوينية لرفع من القدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف البرامج الحديثة التي تساهم في رفع من كفاءاتهم في مجال عملهم، أما في المرتبة الخامسة فكانت العبارة "الارتباط بالشبكات المحلية والعالمية" وكان اتجاه الافراد بدرجة موافق ومتوسط (03,00) وانحراف معياري قدره (01,60) ويمكن تفسير اتجاه إجابات الأفراد نحو عدم التأكد وتشتت كبير في إجابات مجتمع الدراسة إلى عدم ارتباط بشبكة عالمية الإنترنت وشبكات الأخرى.

#### ثانيا: عبارات فرق العمل

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد حول دور فرق العمل ببعديه المختلفين ( فرق العمل الدائمة و فرق العمل المؤقتة) في التطوير التنظيمي من جانب (الأفراد ذوي الكفاءات، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). ومن أجل التعرف على دور فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاث تم تحليل متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعينة الدراسة . كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (07): اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور فرق العمل. (N = 43)**

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	الترتيب
1	انسجام و التواصل بين أعضاء الفرق المختلفة.	03,79	01,10	موافق	1
2	تفضيل العمل الجماعي عن الفردي.	03,63	01,11	موافق	2
3	الثقة متبادلة بين مختلف الفرق و الجماعات.	03,56	01,08	موافق	3
4	الاندماج في التوجهات المرسومة.	03,42	01,10	موافق	4
<b>فرق العمل الدائمة</b>					
		03,60	00,85	موافق	
1	محاولة إثبات الذات و التميز في مجال العمل.	03,72	01,03	موافق	1
2	اختبار و تجربة أفكار جديدة .	03,40	01,14	عدم التأكد	3
3	إيجاد منافسة بناءة بين مختلف الفرق.	03,42	01,22	موافق	2
<b>فرق العمل المؤقتة</b>					
		03,51	00,95	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Sps 20

**1. دور فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي**

يشير الجدول رقم (07) أن بعد "إدارة فرق العمل الدائمة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03,60) وانحراف معياري (00,85) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهاذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، أي اتجاه العام للأفراد مجتمع الدراسة يدل على وجود دور لفرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، كما ان العبارة "انسجام و التواصل بين أعضاء الفرق المختلفة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (03,79) وانحراف معياري (01,10) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، مما يدل على أن للتواصل بين الأفراد في مختلف الفرق دور كبير في دعم ثقافتهم التنظيمية، وتطوير قدراتهم الذاتية بالاستفادة من تجارب وخبرات الأعضاء الآخرين مما يساهم في التطوير التنظيمي للمنظمة، ويمكن القول أن هناك تقارب كبير في وجهها النظر لافراد العينة. وكانت العبارة "تفضيل العمل الجماعي عن الفردي" في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (03,63) وانحراف المعياري (01,11) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، وهذا يدل على أن للأفراد يفضلون العمل في شكل فرق وجماعات وتقاسم العمل، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المستشفى الذي تغلب فيه السلوكيات الإنسانية، اما في المرتبة الثالثة العبارة "الثقة متبادلة بين مختلف الفرق والجماعات" وبوسط حسابي (03,56) وانحراف معياري (1,08) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، أي ان هناك ثقة متبادلة بين مختلف فرق والجماعات، مما يساهم في وصول المعلومة بسرعة و دقة، وتساهم هذه الثقة في خلق أفكار جديدة تساهم و بشكل فعال في التطوير التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية، وفي المرتبة الرابعة العبارة "الاندماج في التوجهات المرسومة" وكان المتوسط الحسابي (03,42) وانحراف معياري (01,10) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، أي أن أعضاء الفرق يؤمنون بتوجهات المنظمة ويعملن على تحقيقها ويعتبرون أهداف المنظمة أهدافهم الخاصة.



## 2. دور فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي

يشير الجدول رقم (07) أن بعد "إدارة فرق العمل المؤقتة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (03,51) وانحراف معياري (00,95) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد العينة بخصوص الفقرات المكونة لهاذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، في هذا البعد جاءت العبارة "محاولة إثبات الذات والتميز في مجال العمل." جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (03,72) وانحراف معياري (01,03) واتجاه الأفراد بدرجة موافق، مما يدل محاولة إثبات الذات والتميز تلعب دور كبير في تطوير التنظيمي، ويرجع ذلك لمحاولة أعضاء فريق مؤقت التميز في عملهم للحصول على وضيفة بشكل دائم، وهناك تقارب كبير في وجهها النضر لا فراد العينة. وكانت العبارة "اختبار وتجربة أفكار جديدة" في المرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (03,40) وانحراف المعياري (01,14) واتجاه الأفراد بدرجة عدم التأكد وهذا يدل على غياب الإبداع وتجربة أفكار جديدة، ويرجع ذلك لعدم رضى العاملين عن ظروف عمل معينة وشعور بقيود في العمل وعدم رضى عن البنية التحتية، اما في المرتبة الثالثة العبارة "إيجاد منافسة بناءة بين مختلف الفرق." واتجاه الأفراد بدرجة موافق، وبوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0,95) أي ان منافسة بناءة بين مختلف الفرق يساهم في تطوير التنظيمي حسب افراد عينة لإطارات المؤسسة الاستشفائية.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء فرق العمل أو التطوير التنظيمي.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

- رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (08) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	16,889	1	16,889	19,264	0,000 <sup>b</sup>
الخطأ	35,946	41	0,887		
الإجمالي	52,835	42			

معامل الارتباط: (R=0,565)، معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0,320)، المتغير التابع: التطوير التنظيمي ،

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19,264) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة فرق العمل في تطوير المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي. وبناء على صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور المتغير المستقل (إدارة فرق العمل) في التطوير التنظيمي

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,588	0,641	0,917	0,366
إدارة فرق العمل	0,771	0,176	0,771	,0000

معامل الارتباط: (R=0,565)، معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0,320)، المتغير التابع: التطوير التنظيمي ،

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إدارة فرق العمل) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (t) (0,771) بمستوى دلالة (0.000) و تشير قيمة الارتباط R إلى أن العلاقة متوسطة بين إدارة فرق العمل والمتغير التابع التطوير التنظيمي والذي قد ب (0,565)، كما فسر المتغير المستقل إدارة فرق العمل ما قيمته (32%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> . وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)"

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم دور إدارة فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي (0.05)

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور إدارة فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي (N = 43)

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,626	0,627	0,998	0,324
إدارة فرق العمل الدائمة	0,752	0,170	4,428	0,000
معامل الارتباط: (R=0,569)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,324)، المتغير التابع: التطوير التنظيمي .				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج Spss20

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين البعد (إدارة فرق العمل الدائمة) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة t (4,428) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة الارتباط R إلى وجود العلاقة متوسطة بين بعد إدارة فرق العمل الدائمة والمتغير التابع التطوير التنظيمي والذي قد ب (0,569)، كما فسر البعد إدارة رأس المال الهيكلي ما قيمته (32.4%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> والباقي تعزى الى عوامل أخرى غير متحكم فيها. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية إدارة فرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)"

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (11) : نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور إدارة فرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي. (N = 43)

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة sig
الثابت	1,502	0,525	2,862	0,007
إدارة فرق العمل المؤقتة	0,591	0,144	4,104	0,000
معامل الارتباط: (R=0,572)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,353)، المتغير التابع: التطوير التنظيمي .				

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss20

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين البعد (إدارة فرق العمل المؤقتة) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة t (4,104) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة الارتباط R إلى وجود العلاقة متوسطة بين إدارة فرق العمل المؤقتة والمتغير التابع التطوير التنظيمي والذي قد ب (0,572)، كما فسر البعد إدارة فرق العمل المؤقتة ما قيمته (65.8%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع التطوير التنظيمي بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup> والباقي تعود الى عوامل أخرى غير متحكم فيها وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المؤقتة في التطوير التنظيمي للمنظمة عند مستوى الدلالة (0.05).

## المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية و تتمثل هذه النتائج في:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن هناك دور لفرق العمل الدائمة في التطوير التنظيمي للمنظمة (حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر)، أي أن المنظمة محل الدراسة تشجع العمل في فرق دائمة وخاصة عن طريق محاولة تحسين المهارات والتواصل وتسريع الاندماج والانسجام بين أعضاء الفرق العاملة، وتشجيعها للأفراد على تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، وبناء ثقة متبادلة بين مختلف الفرق والجماعات، وكذا دمج العاملين في التوجهات المرسومة وبالتالي المساهمة في التطوير التنظيمي في المنظمة، إلا أنه ومن خلال نتائج التحليل ظهر جليا توافق مجموع المبحوثين على أن هناك صعوبة فيما يخص التعبير عن المواقف وإبداء الرأي.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أن لفرق العمل المؤقتة دور في التطوير التنظيمي للمنظمة، ويعني ذلك أن المنظمة تعمل على تسهيل طرق التواصل والحوار بين العاملين، لتسهيل عمل الفرق وكذا خلق ثقة متبادلة بين مختلف فرق العمل، كذلك يتم تداول لأفضل الممارسات بين العاملين في الفريق وإثراء الثقافة التنظيمية للمنظمة من طرف العاملين من خارج المنظمة، وكل هذا يساهم في التطوير التنظيمي إلا أننا ومن خلال تحليل النتائج يلاحظ ضعف بالنسبة لاختبار وتجربة أفكار جديدة. وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن لإدارة فرق العمل دور في التطوير التنظيمي للمنظمة.

## المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه الدراسة بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي قد تساعد المنظمة في تكريس العمل بأسلوب الفريق والعمل الجماعي لتحقيق التطوير للمنظمة لتمييز عن باقي المنظمات.

### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة وآراء مختلف المبحوثين، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بفرق العمل والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية (بشير بن ناصر).

- الفئة الغالبة من العاملين هم من فئة الشباب، وهناك تقارب بين نسبة الإناث والذكور وهذا ما يعتبر انعكاسا إلى طبيعة المجتمع الجزائري والذي يغلب عليه عنصر الشباب.

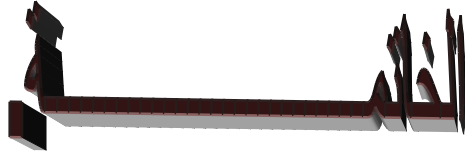
- أن غالبية العاملين في مجتمع الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية وهذا نعتبره عنصرا ايجابيا، قد يساهم في تطوير المنظمة، كما نلاحظ أن جانب التكوين يكاد يكون منعدما حسب تحليل نتائج المستجوبين ، فنسبة عالية من إجابات أفراد مجتمع الدراسة تؤكد ضعف جانب التكوين في المنظمة.

- إن المنظمة محل الدراسة تعمل على التطوير التنظيمي، حيث جاءت درجة توفر جميع الأبعاد المتعلقة التطوير التنظيمي مقبولة نسبياً.
- جاء اهتمام المنظمة بأبعاد إدارة فرق العمل مقبول نوعاً ما، وكانت درجة توفر بعد فرقة العمل الدائمة أكبر بالمقارنة مع بعد فرق العمل المؤقتة.
- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة فرق العمل (فرق عمل الدائمة، فرق عمل المؤقتة) وبين المتغير التابع التطوير التنظيمي.
- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي للمنظمة.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

- ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجزأ أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات ومن بينها ما يلي:
- حث المنظمة على ضرورة تعزيز العمل الفرقي لأفرادها من خلال إعطاءهم المجال للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم والتي تساعد المنظمة في الرفع من قدراتها.
  - العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى حل المشاكل والتغلب عليها من أجل استمرار المنظمة والبقاء.
  - تسهيل عملية التواصل بين أفرادها، مما يترتب عليه نقل وتداول أفضل الممارسات وتطبيقها مما يساعد المنظمة على تأدية مهامها على أحسن وجه.
  - ضرورة العمل على محاولة غرس مدى أهمية دمج وربط المصالح الشخصية للعاملين بالأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من إيجابيات سواء فيما يخص المنظمة أو أفرادها.
  - العمل على تكريس العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من منافع ورفع مستوى أداء المنظمة.
  - العمل على منح فرص مشاركة أفراد المنظمة من أصحاب الخبرة في اتخاذ بعض القرارات التي تهم المنظمة.
  - توفير مناخ مناسب للتعلم المستمر والسعي الدائم لتحسينه.
  - تدعيم عملية التكوين وذلك من خلال برمجة دورات تكوينية ترفع من مستوى العاملين في أداء أعمالهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي للمنظمة كحالة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة". وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه يوجد دور لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة".



لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية أما المحور الثاني اشتمل على المتغير التطوير التنظيمي بإبعاده المتمثلة في (الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد إدارة فرق العمل (فرق العمل المؤقتة، فرق العمل الدائمة)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss) من خلال قياس معامل الثبات للاستبانة، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج. وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن لفرق العمل المؤقتة، فرق العمل الدائمة دور في تطوير التنظيمي، ومنه نستطيع القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر تمارس أسلوب العمل الفرقي لكن بمستويات متفاوتة الأهمية لكل بعد من أبعاده، كما أن المنظمة تعمل على التطوير التنظيمي.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1 محمد الصيرفي (2007): **التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي**، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
- 2 زيد منير عبوري (2008): **التخطيط والتطوير الإداري**، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
3. راوية حسن (2003): **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. أنس عبد الباسط عباس (2011): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
5. ناصر جرادات وآخرون (2013): **إدارة التطوير والتغير**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. طاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح (2010): **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
7. أحمد ماهر (2007): **تطوير المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
8. حسين حريم (2009): **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. زيد منير عبوري (2008): **التخطيط وتطوير الإداري**، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
10. إحسان دهش جلاب (2011): **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
11. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ (2010): **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،
12. أنعام الشهابي وآخرون (2009): **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،
13. مدحت أبو النصر (2012): **فرق العمل الناجحة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،
14. زاهد محمد الديري (2011): **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
15. محمد الصيرفي (2009): **بناء فرق العمل**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر،

16. محمود داخل عبد الكريم (2013): **فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
17. فأروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد (2005): **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
18. سيد صابر تلعب (2011): **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة 1 .
19. عادل محمد زايد (2008): **تكوين الفرق والعمل الجماعي**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
20. خليل سيباني (2010) : **المدير الفعال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
21. ناصر جردات وآخرون (2013): **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. نيكي هابيس وآخرون (2005): **إدارة الفريق إستراتيجية نجاح**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
23. لسيد عليوة وآخرون (2005): **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين ، القاهرة ، مصر.
- ثانيا: المقالات و الرسائل**
1. قيس إبراهيم حسين (2013): **دراسة المدخل الافتراضي في التطوير التنظيمي للأعمال في عينة من المنظمات العامة في السلبيانية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة السلبيانية، العدد.
2. عالية جواد محمد علي (2013): **اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، العراق،
3. ليث سعد الله حسين وريم سعد الجميل(2009): **الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة ميدانية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،
4. نور خليل إبراهيم (2014): **دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل**، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق،
5. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين (2012): **أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد**، مجلة المنصور، العدد 18.
6. ليث سعد الله حسين (2009): **الرأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل**، تنمية الراقدين، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 192 .
7. عالية جواد محمد علي (2013): **اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق،
- 8 عصام محمد حمدان مطر (2008): **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



9. ختيم محمد العيد (2009): **إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

10. أحمد محمد خميس السديري (2010): **أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق عمل**، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

11. حسن مروان عفانة (2013): **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.  
**المراجع الأجنبية.**

John Schermehorn et Autres (2010): **Comportement Humain et Organisation**, Edition erpi, Québec, Canada, P 442.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية: تسيير موارد البشرية "مجال LMD"

### استبيان البحث

حول دور إدارة فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي.

(موجه لإطارات المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (بسكرة))

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تسيير موارد البشرية وهو يهدف لاستقاء آراء إطارات مستشفى بشير بن ناصر (بسكرة) حول دور فرق العمل بأبعاده المختلفة (فرق عمل دائمة، فرق عمل مؤقتة) في تطوير التنظيمي من جانب (الأفراد ذوي الكفاءات، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات).

علما أننا نعني بالتطوير التنظيمي هو الخطة الطويلة الأجل و الهادفة الى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل و مواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة و حلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات. أما بالنسبة فريق العمل هو 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 واصرارا على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة.

الطالب: لطيسة عبد الحليم

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للإطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مستشفى بشير بن ناصر (بسكرة) ، حتى يمكن تفسير، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الشهادة	شهادة ثانوية <input type="checkbox"/>	شهادة تقني سامي <input type="checkbox"/>	شهادة ليسانس <input type="checkbox"/>
التخصص الوظيفي:	طبيب عام <input type="checkbox"/>	طبيب مختص <input type="checkbox"/>	تقني صحة <input type="checkbox"/>
العمر: ....	مخبري <input type="checkbox"/>	صيدلي <input type="checkbox"/>	إداري <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة المهنية: ....	عدد الدورات التكوينية: ....	عدد الترقيات ....	



### القسم الثاني: التطوير التنظيمي.

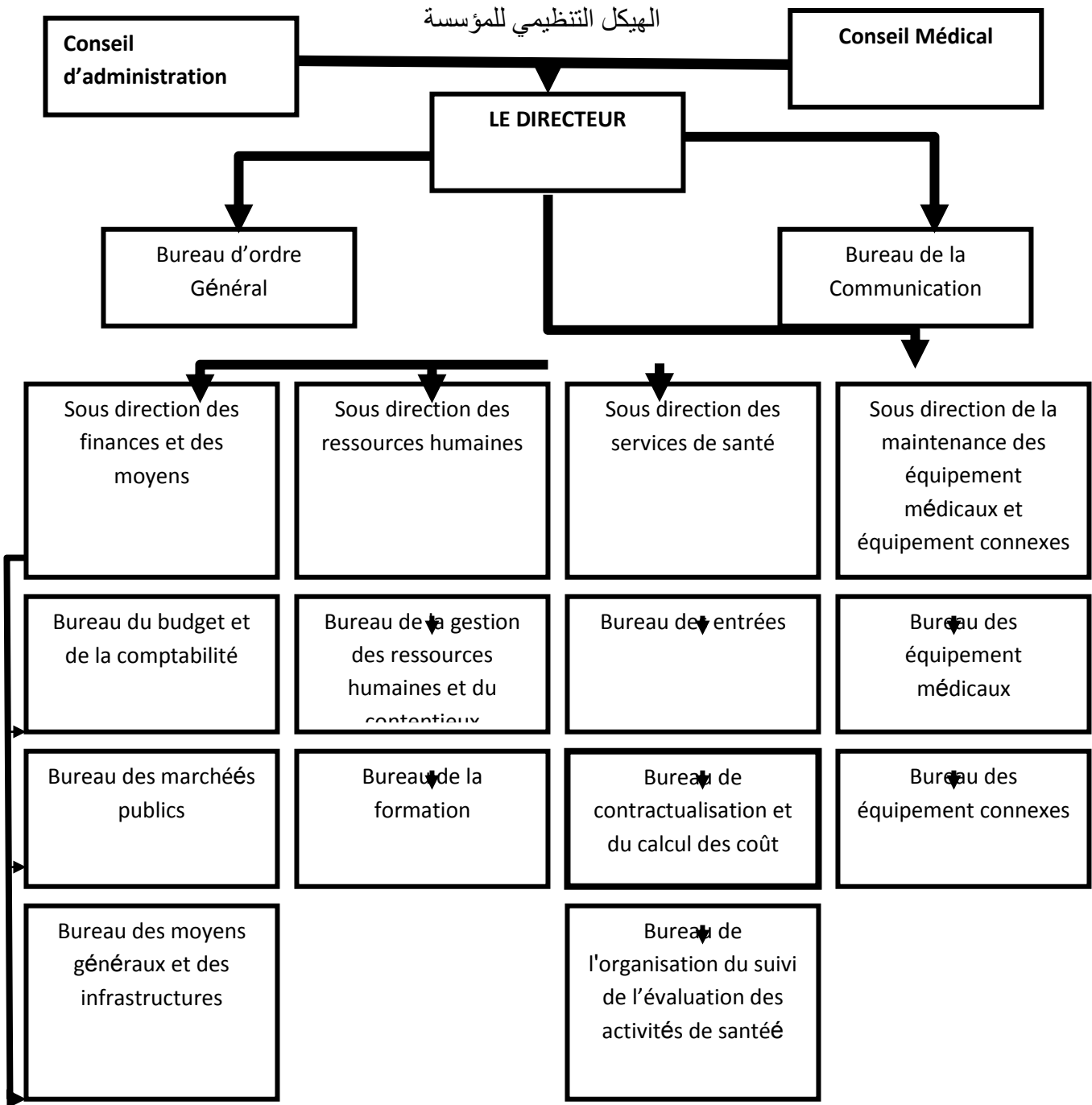
تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية ارتكاز التطوير التنظيمي على كل من (الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
<b>يتركز التطوير التنظيمي على الأفراد ذوي الكفاءة من خلال ما يلي:</b>						
01	اشراك المدير المرؤوسين في اتخاذ القرارات.					
02	توفير مناخ دائم للتعلم.					
03	التدريب المستمر لتحسين قدرات العاملين.					
04	تشجيع وتنميين المبادرات الفردية و الجماعية.					
05	منح الحرية الكاملة للتعبير عن آراءهم و موافقهم.					
<b>يتركز التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية المميزة من خلال ما يلي:</b>						
06	تنمية وتطوير المعارف والمهارات باستمرار.					
07	الحماية والحفاظ على الخبرات والتجارب المكتسبة.					
08	إثراء و دعم الذاكرة التنظيمية.					
09	تحرير المبادرات الفردية و الجماعية.					
10	التنسيق و التعاون بين أعضاء المنظمة.					
<b>يتركز التطوير التنظيمي على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من خلال ما يلي:</b>						
11	امتلاك لبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.					
12	توفير البرمجيات مناسبة لتطبيق الأعمال.					
13	تنمية القدرات التقنية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .					
14	إنشاء قواعد البيانات و المعلومات المملوكة .					
15	الارتباط بالشبكات المحلية و الجهوية و العالمية.					

### القسم الثالث: فرق العمل.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور فرق العمل من خلال البعدين (فرق العمل الدائمة، فرق العمل المؤقتة) في دعم التطوير التنظيمي (الأفراد ذوي الكفاءة، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
<b>لفرق العمل الدائمة دور في في التطوير التنظيمي من خلال ما يلي:</b>						
20	الانسجام و التواصل بين أعضاء الفرق العاملة.					
21	التفضيل العمل الجماعي على الفردي					
23	الثقة المتبادلة بين مختلف الفرق و الجماعات.					
24	الاندماج في التوجهات المرسومة.					
<b>لفرق العمل المؤقتة دور في التطوير التنظيمي من خلال ما يلي:</b>						
25	محاولة إثبات الذات و التميز في مجال العمل.					
26	اختبار وتجربة أفكار جديدة.					
26	إيجاد منافسة بناءة بين مختلف الفرق.					



المصدر : من وثائق المؤسسة