



Echahid Cheikh Larbi Tebessi  
University- Tebessa

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

## القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "عاليا صالح" تبسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه "ل.م.د" تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بلقاسم مزبوة

المشرف المساعد الدكتورة:

فاطمة شتوح

إعداد الطالبة:

أميمة فضل الدين

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
أ.د. فيروز صولة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	رئيسا
أ.د. بلقاسم مزبوة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مشرفا ومقررا
د. فاطمة شتوح	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مشرفا مساعدا
أ.د. هشام بويكر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا
د. يعقوب سالم	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مناقشا
د. محمد براي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مناقشا
د. فاطمة الزهراء مكلاتي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة - الآية 11 ﴿﴾

# شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل قولاً وفعلاً وشكراً ورضاً، صاحب الحمد والثناء، الذي من علي بنعمة التوفيق وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور "بلقاسم مزبوة" الذي تفضل عليّ بكرم الإشراف على رسالتي، وقادها طوال فترة إنجازها بتوجيهاته ونصائحه للوصول بها إلى صورتها النهائية التي هي بين أيدينا اليوم.

أتوجه بالشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم الإطلاع ومراجعة هذا العمل وتكرمهم بمناقشته، وإبداء ملاحظاتهم العلمية حوله وتصويباتهم له.

أتقدم بخالص شكري وتقديري للأساتذة المحكمين الذين منحوني من وقتهم ونصحهم خلال تحكيم أداة الدراسة، وشاركوا في هذا العمل بأرائهم وتعديلاتهم له.

كما لا يفوتني أن أمنح جزيل الشكر والمحبة لجميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، على كل ما قدموه لي من مساعدة وتوجيه خلال القيام بالدراسة الميدانية، والذين ساهموا بشكل كبير في تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

وختاماً لا يسعني القول سوى أنني إن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي، كما أسأل الله العلي العزيز أن يجعل عملي المتواضع هذا خالصاً لوجهه الكريم.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	البسملة
/	شكر وتقدير
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة
53-05	<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>
06	أولاً: التعريف بمشكلة الدراسة
11	ثانياً: أهمية الدراسة
12	ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع
13	رابعاً: أهداف الدراسة
14	خامساً: فرضيات الدراسة
17	سادساً: مفاهيم الدراسة
34	سابعاً: الدراسات السابقة
109-54	<b>الفصل الثاني: التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة</b>
55	أولاً: القيم الثقافية
67	ثانياً: فعالية فرق العمل
86	ثالثاً: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية
140-110	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
111	أولاً: نموذج الدراسة
112	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
113	ثالثاً: مجالات الدراسة
121	رابعاً: أدوات جمع البيانات
127	خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة
132	سادساً: أساليب تحليل البيانات
133	سابعاً: خصائص العينة

200-141	<b>الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها</b>
142	أولاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الأولى
159	ثانياً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثانية
180	ثالثاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
234-201	<b>الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة</b>
202	أولاً: استخلاص نتائج الدراسة
221	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
227	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
235	الخاتمة
253-240	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
240	أولاً: المصادر
240	ثانياً: المراجع
/	<b>الملاحق</b>
/	<b>ملخص الدراسة</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	يوضح مفردات المجتمع الأصلي ومفردات عينة الدراسة في كل طبقة	01
120	يوضح مفردات العينة التي تم اختيارها	02
123	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
124	يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	04
125	يوضح قائمة المحكمين	05
128	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	06
129	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	07
130	يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	08
130	يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة	09
131	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة	10
132	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ والدلالة المقابلة له	11
133	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	12
135	توزيع مفردات العينة حسب السن	13
136	توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية	14
137	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	15
138	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	16
139	توزيع مفردات العينة حسب طبيعة المهام	17
144	الالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات	18
148	الحضور للعمل والمواظبة على أنشطة الفريق	19
153	الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية	20
160	الإخلاص والتفاني في أداء العمل وتطوير أساليب الأداء	21
165	التكوين المستمر والإبداع والابتكار	22
169	التقويم الذاتي ومواكبة التقدم	23
173	الرغبة في الاستمرارية بالعمل والجدارة	24
181	أولوية المصلحة الجماعية والتعاون	25

185	الاتصالات المرنة وعلاقتها بالاحتكاك والترابط	26
190	القدرة على التكيف والشعور بالأمان الوظيفي	27
194	انسجام الأهداف وصنع القرار الجماعي	28
203	نتائج اختبار الفرضية الأولى	29
208	نتائج اختبار الفرضية الثانية	30
214	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	31

فهرس الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	معالم إشكالية الدراسة	01
14	مؤشرات الفرضية الأولى	02
15	مؤشرات الفرضية الثانية	03
16	مؤشرات الفرضية الثالثة	04
111	نموذج الدراسة	05



تُعد المؤسسة الاستشفائية بناءً متشعباً نظراً لتنوع مواردها المادية والبشرية، وبسبب تعدد طبيعة الخدمات التي تقدمها والعمليات المختلفة التي تجريها، مما يجعلها كياناً اجتماعياً يتفاعل بكل عناصره مع المحيط الذي ينشط فيه، فتؤثر بمدخلاتها ونشاطاتها في البيئة الخارجية، وتتأثر بدورها من حيث الأفراد العاملين فيها وما يقدمونه من مهام وتفاعلات مع بعضهم البعض من جهة أخرى، مما يعني أن الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن محيطها الخارجي، بل أنها تستمد منه مبادئها ومعاييرها، وتشكل من خلاله نسقها القيمي الذي تنقله بكل ما يحمله من عادات وأسس ومواقف واتجاهات لبيئة العمل، والتي تتشابه وتتقارب في بعض الأحيان، وتختلف وتتصادم في البعض الآخر، وذلك من خلال تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وأثناء ممارستهم للمهام الموكلة إليهم بالمؤسسة.

ومن هنا تظهر الحاجة الملحة لدراسة خصائص المورد البشري، كونه أصل من أصول المؤسسة العمومية الاستشفائية، وأحد مقوماتها الرئيسية، التي يجب السعي لتطويرها والعمل على الاستثمار فيه، باعتباره محور العملية التنظيمية، وأساس نجاح وتقدم المؤسسة واستمرارها، ولعل التطور المتسارع الحاصل على المستوى التنظيمي هو الذي فرض على المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالحاً" بولاية تبسة، التركيز على الرأسمال البشري والبحث المستمر في كيفية تسييره وإدارته، من أجل تحقيق المنفعة الخاصة والعامّة وبلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة، وتحقيقاً لذلك الغرض تم طرح العديد من المسائل وظهور الكثير من المتغيرات التنظيمية التي ترتبط بالمورد البشري، وتساعد على فهمه والقدرة على التنبؤ بسلوكه، وسهولة التعرف على إمكانياته والاستفادة من مهارته.

وتشكل القيم الثقافية أحد تلك المتغيرات التي أصبحت موضوعاً خصباً للبحث والدراسة، لما تلعبه من دور في تحديد سلوك العامل وتفسير أساليبه المتبعة في أداء المهام، وإدراك آرائه المختلفة تجاه المواضيع والمواقف التي تصادفه داخل المؤسسة، إذ تعكس القيم الثقافية نمط حياة العامل وتطبعه بمحيطه السوسيو

ثقافي، وما يحتوي عليه من معاني واتجاهات، تعكس شخصية الفرد وتبرز أفكاره ومعتقداته، وتبرر سلوكه وتصرفاته خلال إنجاز نشاطاته، وتترجم الأسس والمبادئ التي يتبناها أثناء مزاولته مهامه، كالانضباط تجاه العمل والانغماس فيه واللذان يجسدان المكانة التي يمنحها الفرد لمهامه وواجباته التنظيمية، واحترامه لقيمة العمل والرغبة في استمرار مزاولته، وتزايد دافعيته نحو الانجاز، إضافة إلى رغبته في الانتماء إلى الجماعة والحرص على بناء علاقات اجتماعية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، والسعي للانضمام إلى فرق العمل التي تتواجد بالمؤسسة، وتعتمد عليها في بلوغ أهدافها.

فالتغير المستمر للمنظمات، وتطور الفكر التنظيمي، جعل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، تواجه تحديا واضحا يفرض عليها انتهاج أساليب إدارية حديثة في التسيير، بحثا عن التميز، ومواجهة للتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة، ومن بين هذه الأساليب فرق العمل، التي أصبحت مطلبا أساسيا لنجاح المؤسسة وتقدمها، وقدرتها على مواجهة الظروف والتحديات المختلفة في ظل بيئة ديناميكية تشهد العديد من التغيرات، ونتيجة لفشل الأساليب التقليدية في تحقيق التميز والريادة في العمل، ومن هنا بات اللجوء إلى أسلوب العمل ضمن فرق داخل المؤسسة طريقة لتدارك النقائص وسد الثغرات وملء الفجوات التي أفرزتها هياكل العمل الفردية القائمة على تمركز السلطة والهرمية في تشكيل واتخاذ القرارات، والاعتماد بدلا من ذلك على مبدأ المشاركة والأداء الجماعي واستغلال قدرات وخبرات جميع عناصر الفريق بشكل متكامل والعمل على التنسيق بين جهودهم بشكل يضمن سيرورة العمل وبلوغ الأهداف المرجوة، حتى يتم تحقيق فعالية الفريق وضمان بقاءه واستمراريته.

حيث أن فرق العمل الفعالة تتيح لكل عنصر من عناصرها الثقة من أجل تسخير معارفه وإمكانياته خدمة للفريق والسير به نحو تحقيق الكفاءة القصوى، وفتح المجال أمام جميع أعضائه للمساهمة في حل المشكلات الطارئة وتوليد الأفكار وابتكار الحلول، وإتاحة الفرصة لكل أفراد الفريق في التشارك في إنجاز

النشاطات واتخاذ القرارات، وسهولة التواصل ونقل المعلومات، وتبادل النصائح والتوجيهات، وتحمل المسؤولية بشكل جماعي، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بروح الفريق وتماسك عناصره، والإحساس بالثقة في النفس وتقدير الذات.

وعليه جاءت الدراسة الراهنة لتسليط الضوء على أبعاد ومؤشرات كل من القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، ومحاولة الكشف عن القيم الثقافية التي يتبناها الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومعرفة طبيعة العلاقة بينها وبين بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة، وتسليط الضوء على أهمية المورد البشري والاعتماد عليه في إنجاز أهداف المؤسسة، وقدرتها على تحقيق الاستدامة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة.

وقد تمت دراسة موضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، انطلاقاً من أسس نظرية وخطوات منهجية وبحث ميداني، للوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تحليلها وتفسيرها بطريقة واقعية، ومحاولةً منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة، فقد قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول كالآتي:

الفصل الأول: تم من خلاله استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة الراهنة، والذي يتضمن التعريف بمشكلة الدراسة، أهمية الموضوع ومبررات اختياره، أهداف الدراسة وصياغة الفرضيات الخاصة بها، بالإضافة إلى التطرق لأهم المفاهيم المركزية للدراسة الحالية، وإدراج الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع المبحوث.

أما الفصل الثاني: فقد تناول التأسيس النظري للدراسة، والذي تضمن أولاً "القيم الثقافية" من خلال تصنيفها، مصادر القيم كمرجعية سوسيو ثقافية، التحليل السوسولوجي للقيم الثقافية، القيم الثقافية والسلوك، دور الثقافة في ترسيخ القيم، أهمية القيم الثقافية لدى الفرد والمجتمع، العلاقة بين القيم والثقافة، وأزمة القيم

الثقافية. ثم التطرق ثانيا لعنصر "فعالية فرق العمل" من خلال ذكر أسباب تكوين فرق العمل وفوائدها، أنواع فرق العمل، خصائص وسمات فرق العمل الفعالة، مراحل تشكل وتطور فرق العمل الفعالة، عناصر وأسس بناء فرق العمل الفعالة، أهداف بناء فرق العمل الفعالة، أبعاد فاعلية فرق العمل، العوامل المؤثرة على فاعلية فرق العمل، عوامل اختلال فرق العمل الفعالة، فرق العمل وجودة الخدمة الصحية. وآخر ما تعرضنا إليه في هذا الفصل هو "البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية"، والذي تضمن خصائص المؤسسة العمومية الاستشفائية، خصوصية المؤسسة العمومية الاستشفائية بصفاتها مرفقا صحيا، أهداف المؤسسات العمومية الاستشفائية، أشكال التنظيم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، عناصر المؤسسة الاستشفائية، دور المؤسسات الاستشفائية في تقديم الرعاية الصحية، مراحل تطور السياسات الاستشفائية بالجزائر، ومظاهر أزمة تسيير المؤسسات الاستشفائية الجزائرية.

يليه الفصل الثالث: والذي تم من خلاله استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءا بتوضيح نموذج الدراسة الراهنة، المنهج المستخدم في الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة، أساليب تحليل البيانات، وصولا إلى خصائص عينة الدراسة.

وفي الفصل الرابع: والموسوم بعرض البيانات وتفسيرها، تم التطرق إلى عرض وتفسير البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة الثلاث على التوالي.

وأخيرا الفصل الخامس: الذي تم تخصيصه لاستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك في ضوء

الدراسات السابقة ونظريات التنظيم.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: التعريف بمشكلة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

يعتبر الإطار التصوري والمفاهيمي بمثابة الركيزة التي تنطلق منها الدراسة الراهنة، ومن أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، سوف نستعرض جملة من العناصر، تتمثل أساسا في التعريف بمشكلة الدراسة، والفرضيات، ثم الإشارة إلى أهمية الموضوع من الناحية العلمية والعملية، وإدراج مبررات ودوافع اختياره، وصولا إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، إضافة إلى التطرق لأهم المفاهيم الواجب توضيحها، والمتمثلة في كل من مفهوم القيم الثقافية، مفهوم فعالية فرق العمل، والمؤسسة العمومية الاستشفائية، مع عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الراهنة.

### أولا: التعريف بمشكلة الدراسة

لقد أصبح المورد البشري يمثل ركيزة أساسية في مختلف المؤسسات، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام المتزايد والمستمر للأبحاث والدراسات بهذا المورد، باعتباره رأس مال فكري ومعرفي، تركز عليه المنظمات، وعاملا أساسيا في بلوغ أهدافها، والحفاظ على استقرارها واستمراريتها، وتُعد المؤسسة الاستشفائية أحد أكثر التنظيمات اعتمادا على الموارد البشرية، كونها المحرك الأساسي في تسيير مختلف العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات الصحية، وعليه فقد أصبح المورد البشري أصلا من أصول المؤسسة، وجب تسليط الضوء على سلوكياته، ومحاولة فهم دوافعه وحاجياته، والتركيز على محفزاته، بغية التوصل إلى أفضل الطرق التي تُمكن أصحاب المناصب العليا ومتخذي القرار بالمؤسسة، من تسخير معارفه وإمكانياته لصالحها، إضافة إلى القدرة على التحكم فيه وتوجيهه حسب ما يتوافق مع أهدافها، وذلك دون إغفال البيئة الخارجية التي ينتمي إليها، على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح، تتأثر كافة عناصره بالمحيط الاجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه، حيث أن الفرد خلال تنشئته يتلقى مجموعة من المبادئ والأسس التي تشكل جملة من القيم الثقافية التي يتبناها، وينقلها إلى مكان عمله، والذي لا يمارس مهامه فيه بمعزل عن بقية زملائه، انطلاقا من أن الأفراد

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية يشكلون مجموعة من فرق العمل التي تتضمن أعضاء تتنوع مهاراتهم وتختلف خبراتهم وتباين مبادئهم ومعاييرهم، والتي تظهر من خلال أساليب أدائهم للأنشطة الموكلة لهم، أو أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.

وعليه فإن القيم الثقافية تُعد أحد أبرز المتغيرات التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، على اعتبار أن هذه الأخيرة قطاع خصب، يجمع العمال باختلاف شرائحهم، ويدفعهم للتفاعل ضمن كيان سوسيو ثقافي متنوع، حيث تعكس القيم الثقافية نمط حياة العاملين وتطبعهم بالطابع الاجتماعي والثقافي للبيئة التي ينتمون إليها، لتصبح بذلك أحد أهم مكونات شخصيتهم، وهو ما يفسر اختلاف منظوراتهم، وتباين أساليب أدائهم للأنشطة المسندة إليهم، ومنه فإن القيم الثقافية تمثل أحد أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسة، لما لها من تأثير على أداء العمال، وطرق تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتظهر القيم الثقافية التي يحملها العامل من خلال سلوكه واتجاهاته، والتي تعكس معايير ومعتقداته المتراكمة والممتدة عبر مراحل تنشئته، والتي تحمل في طياتها جملة من العادات التي يتبناها العامل في عمله، كالتحلي بالانضباط الاجتماعي والالتزام، وكذا تشبُّعه بمجموعة من المبادئ، كحب العمل وإتقانه، ومقدار انغماسه في وظيفته، والذي يتشكل بناء على القيمة والمكانة التي يعطيها العامل لعمله، إضافة إلى الرغبة المستمرة والسعي الدائم للانتماء إلى الجماعة، لاعتقاده بنجاح أداء المهام وفعاليتها عند العمل بشكل مترابط ومتناسق، خاصة وأن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، يجعلها تنتهج أسلوب العمل ضمن الفرق كوسيلة أثبتت نجاحها في العديد من المنظمات.

وبالتالي تُعتبر فرق العمل من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتبنيها، كونها تمثل أحد أهم البدائل العملية لتطوير الأداء، فمهما بلغ مقدار ما يملكه الفرد من خبرات ومهارات جسمية وذهنية، إلا أنه

يتعذر عليه في غالب الأحيان انجاز مهامه بشكل فردي، حيث يوفر له العمل ضمن فريق، الدعم الكافي للقيام بأنشطته، إضافة إلى تنمية روح الإبداع والابتكار لديه.

وتُعدّ دراسات "هاوثورن"، بمثابة الانطلاقة نحو التركيز على أهمية فعالية فرق العمل، بالنظر لما تقدمه للمؤسسة من تطور وتحسين في جودة خدماتها، وضمان بقائها وديمومتها، إذ تركز هذه الدراسات على الجانب الإنساني داخل التنظيم، أين لا يعمل الفرد بمعزل عن الآخرين، وإنما يتفاعل معهم ضمن فرق عمل، لها أسس ومعايير محددة، تدفعهم للتعاون، وتعزز شعورهم بالوحدة وتحمل المسؤولية الجماعية في أداء المهام المسندة إليهم، وتحقيق الأهداف المشتركة بينهم، مما يساهم في ضبط سلوكياتهم، وإحساسهم بروح الفريق، وهو بدوره ما قد يؤدي إلى فعالية هذه الفرق، وبالتالي سرعة أداء الأنشطة ودقة المهام المُراد انجازها داخل المؤسسة.

وعليه فقد أصبح أسلوب فرق العمل الفعالة، أحد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها، وانجاز واجباتها، وتقديم خدماتها المتنوعة، لما لتلك الفرق من دور بارز في استغلال الموارد المتاحة للمنظمة، واستثمارها بالشكل الأمثل.

وبناء على ذلك، أصبح من الضروري البحث عن العوامل المساهمة في تحقيق فعالية فرق العمل، والسعي لتوفيرها، نظرا لما تحقّقه من تحسين في الأداء، وزيادة في الإنتاجية، نتيجة تعدد المعارف والمهارات التي يتميز بها أفرادها، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الكفاءة، وتوحيد جهود العمال، للتمكن من المشاركة في أداء المهام وانجاز الأهداف، بالإضافة إلى ارتفاع روحهم المعنوية، من خلال تعاونهم كأعضاء ضمن فريق، مما يزيد من شعورهم بالولاء والانتماء، ومن ثم تحقيق التماسك والانسجام، والالتزام بمبادئ الفريق الذي ينتمون إليه، وذلك في ظل التطور التقني والتكنولوجي الذي تشهده أغلب التنظيمات، وعلى رأسها المؤسسة العمومية الاستشفائية، إذ أصبح من الضروري مواكبتها للتقدم، وفق ما هو متاح لديها من



إمكانيات، مع التركيز على الموارد البشرية العاملة بها، وما تحمله من قيم ثقافية تعبر عن خبراتهم واتجاهاتهم، وتتعكس من خلال سلوكهم وممارساتهم، وأنماط تفاعلهم ضمن فرق العمل التي ينتمون إليها، مع الإشارة إلى أن فرق العمل أصبحت تفرض نفسها، كأحد الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، نظرا لطبيعة العمل فيها، حتى تتمكن من تقديم المستوى المطلوب من الخدمات التي يحتاجها المرضى، كون فرق العمل الفعالة تتميز بالدقة والسرعة في أداء المهام الموكلة إليها، إضافة إلى التركيز على جودة خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها، وهو ما يتطلب الاهتمام بالقيم الثقافية التي يحملها أعضاء تلك الفرق، لدورها البارز في التعرف على أساليب وطرق أداء المهام، وتحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة من جهة، وعلاقتهم مع المرضى من جهة أخرى.

فالأفراد أثناء تشكلهم ضمن فرق العمل بالمؤسسة، فإنهم يحملون جملة من القيم الثقافية المتكونة من مجموعة العادات والمبادئ والمعايير المختلفة التي يقومون بنقلها إلى مكان عملهم، معبرين من خلالها عن أفكارهم وقدراتهم وانتماءاتهم المتباينة، وهو ما يدفعهم للسعي إلى إيجاد نوع من التوافق والانسجام أثناء تفاعلهم ضمن الفرق التي ينتمون إليها، بالشكل الذي يشجعهم على تحسين أدائهم وتحفيزهم على العمل الجماعي وتبادل وجهات النظر والعمل على تسوية النزاعات القائمة، ما قد يسمح بتحقيق فعالية تلك الفرق وجعلها دعامة أساسية لبلوغ الأهداف التنظيمية والحفاظ على تماسك الأفراد من جهة، وتحقيق استقرار المؤسسة العمومية الاستشفائية من جهة أخرى.

وعلى الرغم من استمرارية المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة في تطوير واستحداث أساليب تقديم خدماتها، لمواكبة التطور والسعي لكسب ثقة ورضا المستفيدين منها، إلا أنه وجب

عليها عدم التركيز على التطوير التقني فقط، وإنما الاهتمام بعلاقات العمل، وطبيعة التفاعل بين العمال أيضاً، وتسليط الضوء على الجوانب السوسيو الثقافية للمورد البشري بالمؤسسة.

وبالاستناد إلى ما سبق ذكره، ومن أجل معرفة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، يمكن طرح

التساؤل الآتي:

"ما طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح

بولاية تبسة؟"

وقد تفرع عن هذا التساؤل المركزي، الأسئلة التالية:

1. ما علاقة الانضباط الاجتماعي للعمال بمشاركة أعضاء فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

عاليا صالح بولاية تبسة؟

2. فيما تتمثل علاقة الانغماس الوظيفي بتحقيق كفاءة فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

عاليا صالح بولاية تبسة؟

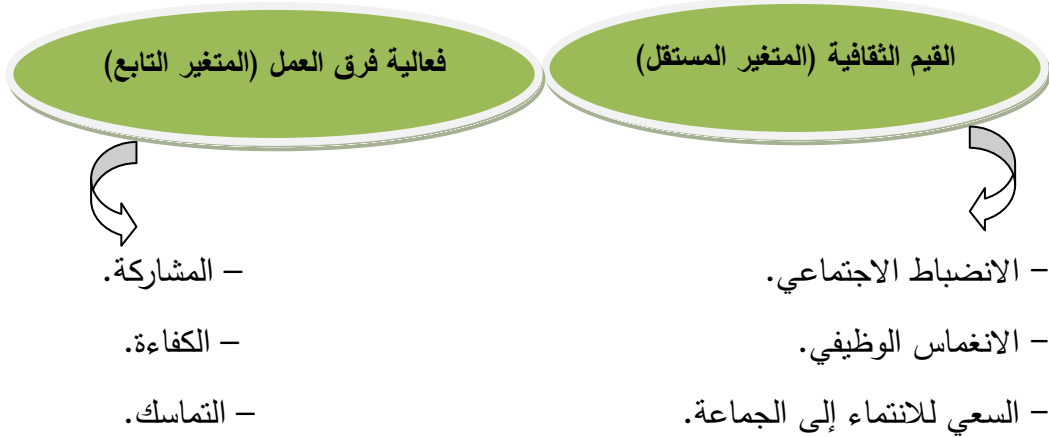
3. ما هي علاقة السعي للانتماء إلى الجماعة وتماسك فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية

عاليا صالح بولاية تبسة؟

وبناء على ما تم ذكره، وفي ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، تم توضيح متغيرات وأبعاد الدراسة الراهنة

على النحو المعروض في الشكل رقم (01)

الشكل رقم (01): تحديد معالم إشكالية الدراسة



ثانيا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث تعتبر كل من القيم الثقافية، وفعالية فرق العمل، أحد أكثر المواضيع البارزة في الميدان التنظيمي.

فمن الناحية العلمية؛ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا حيويا للبحث، وإثراء المعرفة العلمية، خاصة في مجال التنظيم الإداري، وتسليط الضوء على الدور البارز والمهم الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التعرف على القيم الثقافية التي يحملها أعضاء الفرق، والتي تعكس تنشئتهم، وتكشف عن انتماءاتهم، وتظهر من خلال سلوكياتهم، وطرق أدائهم للأنشطة المسندة إليهم، إضافة إلى تسليط الضوء على فرق العمل كأسلوب يساعد على تعزيز الثقة وتبادل الدعم بين الأفراد، وباعتبارها إستراتيجية تعمل على تسهيل نقل المعلومات وتبادل وجهات النظر، وتحقيق التماسك والانسجام، وبلوغ الكفاءة في أداء المهام المختلفة.

أما من الناحية العملية؛ فبإمكان هذه الدراسة توضيح أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسة العمومية الاستشفائية، والمتمثلة في فرق العمل، التي تعتبر أحد أكثر الوسائل فعالية ومساهمة في خلق وتوفير مناخ تنظيمي يسوده الانسجام والتماسك بين أعضاء الفرق، والذين يحملون بدورهم جملة من

القيم الثقافية المتنوعة، والتي تعبر عن اتجاهاتهم ومعتقداتهم وأفكارهم، وتعكس مدى تأثرهم بالعوامل الثقافية والاجتماعية للبيئة التي ينتمون إليها، والتركيز على تبني المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة لأسلوب فرق العمل، والسعي لتوفير كل الشروط والظروف التي من شأنها تحقيق الفعالية المطلوبة لتلك الفرق، لما لذلك من أهمية في أداء أعضاء الفرق للمهام الموكلة إليهم، إضافة إلى بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، ومحاولة الكشف عن إمكانية مساهمة القيم الثقافية في تحقيق فعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ميدان الدراسة، خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت تولي أهمية كبيرة لقيمة ومكانة المورد البشري، وجودة أدائه، بغية بلوغ أهدافها، والحفاظ على استقرارها.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

يرتكز البحث العلمي على مجموعة من الأسس التي تجعل الباحث يميل لدراسة موضوع معين دون غيره، وعليه فإن من بين دوافع اختيار موضوع الدراسة الراهنة ما يلي:

- الرغبة في مواصلة التوسع في دراسة متغير "القيم الثقافية"، والذي يمثل المتغير المستقل في موضوع "مذكرة الماستر"، مما سيوفر فرصة جديدة لدراسة هذا الموضوع من زاوية أخرى.
- الميل المعرفي للموضوع، والاستعداد لدراسته، والبحث فيه "نظريا وميدانيا".
- ثراء الخلفية النظرية للموضوع، مما يساعد على البحث والتعمق في الدراسة.
- السعي لمعرفة القيم الثقافية المتباينة التي يحملها الأفراد العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة باختلاف انتماءاتهم الفئوية.

- محاولة التعرف على مختلف المشكلات التي تعترض فرق العمل وتحول دون إنجاز أنشطتها.

- إمكانية إجراء الدراسة الميدانية للموضوع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والتي تم اختيارها كميدان للبحث، كونها أحد المؤسسات الحساسة والهامة، لما تقتضيه طبيعة نشاطها من تركيز على جودة الخدمات التي تقدمها من خلال المورد البشري "محل الدراسة".

### رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل أساساً في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وذلك من خلال ما يلي:

1. محاولة معرفة علاقة الانضباط الاجتماعي للعمال بمشاركتهم ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، من خلال محاولة الكشف عن علاقة الالتزام بمواعيد العمل، بعدم التخلف عن الاجتماعات المنعقدة بمكان العمل، وعلاقة الحضور الدائم للمؤسسة بالإطلاع على أنشطة الفريق، بالإضافة إلى محاولة التعرف على كيفية تأثير الرقابة الذاتية على تحمل فرق العمل للمسؤولية الجماعية.

2. محاولة الكشف عن علاقة الانغماس الوظيفي بتحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وذلك من خلال معرفة علاقة كل من الإخلاص والتفاني، التكوين المستمر، التقويم الذاتي، وكذا الرغبة في الاستمرارية بالعمل، بكل من تطوير أساليب الأداء، الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى مواكبة التقدم، وبلوغ الجدارة داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

3. محاولة التعرف على علاقة السعي للانتماء إلى الجماعة بزيادة تماسك فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وذلك من خلال التعرف على علاقة أولوية المصلحة الجماعية بالتعاون، وعلاقة الاتصالات المرنة بالترابط، إضافة إلى محاولة الكشف عن علاقة كل من القدرة

على التكيف وانسجام الأهداف بالشعور بالأمان الوظيفي، وإتاحة الفرصة لصنع القرارات الجماعية بالمؤسسة ميدان البحث.

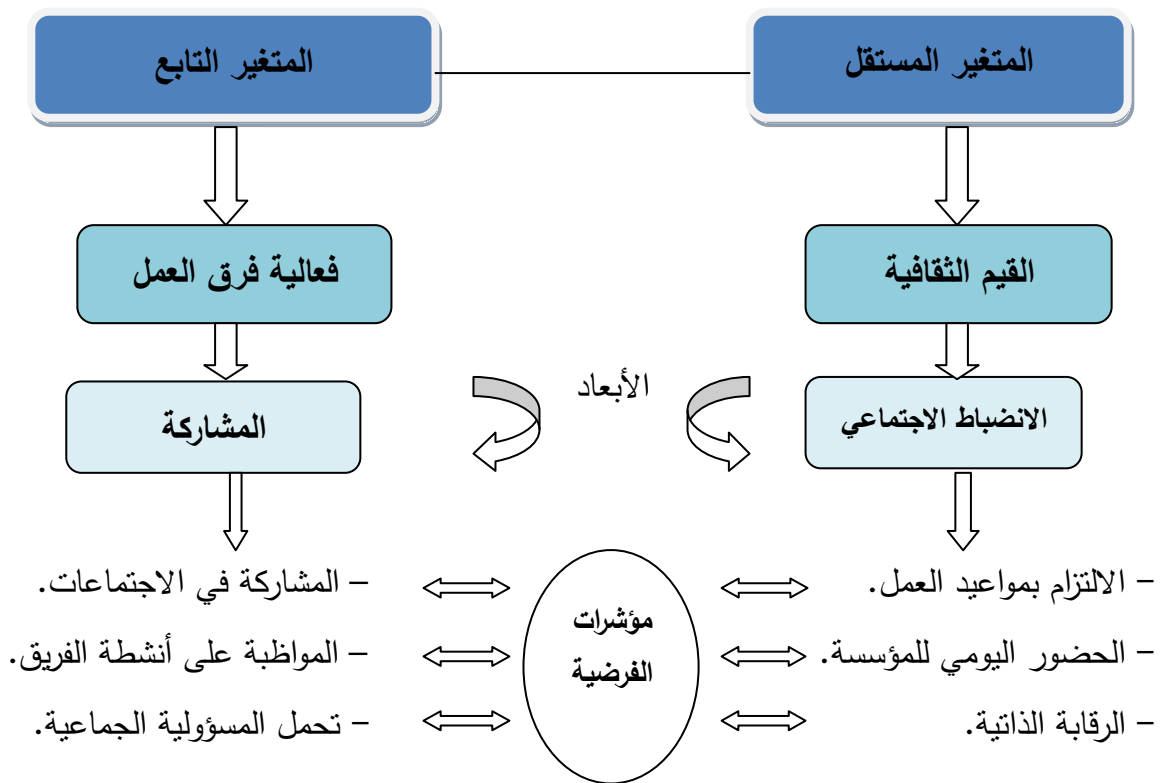
#### خامسا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤل المركزي لإشكالية الدراسة، ومن أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم طرحها، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

• الفرضية الأولى: يساهم الانضباط الاجتماعي للعمال في زيادة فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق

العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02): مؤشرات الفرضية الأولى.



1- ما العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل، والحضور إلى الاجتماعات التي يتم انعقادها داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة ؟

2- ما علاقة الحضور اليومي لمزاولة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة،

بالمواظبة على أنشطة الفريق وعدم التخلف عنها؟

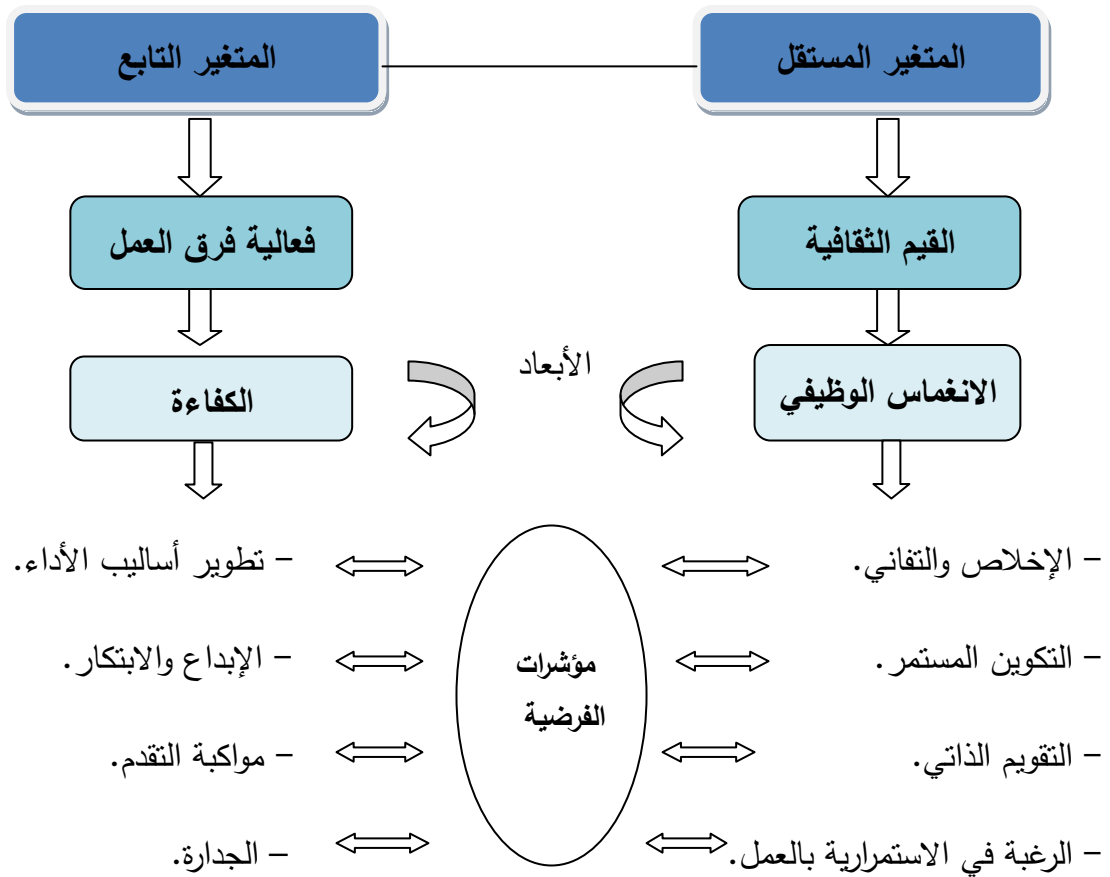
3- فيما تتمثل العلاقة بين الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية بالفريق داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؟

• الفرضية الثانية: يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في تحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03)

الشكل رقم (03): مؤشرات الفرضية الثانية.



1- ما علاقة الإخلاص والتفاني في أداء العمل، بتطوير أساليب الأداء داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؟

2- فيما تتمثل علاقة التكوين المستمر، والتحلي بالإبداع وابتكار أفكار جديدة في العمل مع الفريق

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين التقويم الذاتي ومواكبة التقدم في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح

صالح" بولاية تبسة؟

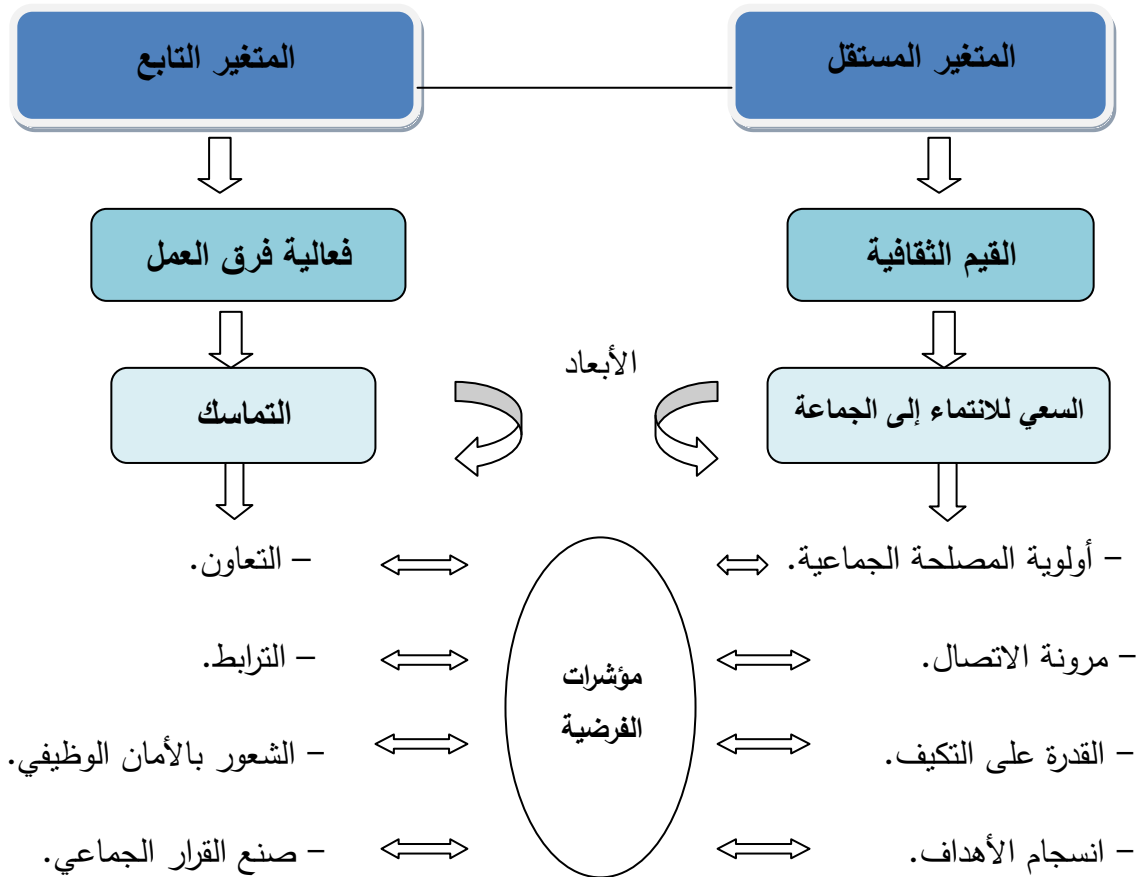
4- ما علاقة الرغبة بالاستمرارية في العمل بالجدارة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"

بولاية تبسة؟

• الفرضية الثالثة: يساهم السعي للانتماء إلى الجماعة، في زيادة تماسك فرق العمل في المؤسسة

العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04): مؤشرات الفرضية الثالثة.





1- ما العلاقة بين أولوية المصلحة الجماعية وسيادة روح التعاون والتضامن بين أعضاء الفريق داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؟

2- ما هي علاقة الاتصالات المرنة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة،

بزيادة الترابط والاحتكاك بين أعضاء الفريق؟

3- فيما تتمثل العلاقة بين القدرة على التكيف، والشعور بالأمان في المؤسسة العمومية الاستشفائية

"عاليا صالح" بولاية تبسة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين انسجام الأهداف، وصنع القرار الجماعي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

"عاليا صالح" بولاية تبسة؟

#### سادسا: مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم بمثابة المصطلحات الأساسية المستخدمة في البحث، والتي تحتاج إلى تعريف واضح،

حتى يتسنى للقارئ فهمها بالصورة التي يريدها الباحث، وتتميز المصطلحات في علم الاجتماع بتعدد

المنطلقات التي ينتهجها المفكرون، أي أن لكل بحث مفاهيمه الخاصة، والتي تحمل في طياتها مجموعة من

الدلالات الهادفة إلى تقريب موضوع الدراسة أكثر للقارئ، مما يستوجب على كل باحث أن يحدد مفاهيمه

بدقة وعناية حتى يصل معناها إلى القارئ بوضوح، ومن هنا كانت المفاهيم خطوة أساسية لتوضيح مسار

الدراسة، وذلك قبل الخوض في إطارها النظري، وأهم مفاهيم الدراسة الراهنة ما يلي:

**I. القيم الثقافية:** تعتبر القيم الثقافية موضوعا هاما ومتغيرا بارزا في مختلف التنظيمات، إذ تعددت

الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لما له من تأثير على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى،

وتختلف التعريفات التي تناولت مفهوم القيم الثقافية باختلاف الباحثين، وعلى الرغم من بعض الفروق في

تعريفها وعدم الاتفاق على مفهوم واحد، غير أن تلك التعريفات يكمل بعضها الآخر. وعليه، وقبل الوصول لصياغة تعريف إجرائي للقيم الثقافية، سنقوم بعرض جملة من التعريفات التي تم تقديمها لهذا المفهوم.

مما لا شك فيه أن القيم الثقافية تمثل أدوات الضبط ومحركات السلوك، وتفرز آليات الاستقرار والتوازن في المجتمعات البشرية، ونجد أن القيم الثقافية أصبحت ذات نظرية في السلوك بما يرسم طريق الحياة، من خلال الإطار العام الذي تتشكل فيه السمات العامة للجماعات والمقومات التي تميزها عن غيرها من الجماعات الأخرى، بما تقوم به من القيم والقوانين، وبالتالي فإن هذه الجماعات عندما تمتلك كل هذه المبادئ بداية من العفائد وصولاً للقوانين فإنها قد كونت لنفسها حضارة خاصة تميزها عن غيرها.<sup>1</sup>

والقيم الثقافية هي الموجه والضابط لسلوك الفرد في المجتمع، لذلك نجد عدد من علماء الاجتماع العرب خلصوا إلى اعتبار القيم مجموعة من المعتقدات التي تتسم بقدر من الاستمرار النسبي والتي تمثل موجّهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها، أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها وتنشئ هذه الموجّهات عن تفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وهي تفصح عن نفسها في المواقف والاتجاهات والسلوك اللفظي والسلوك الفعلي والعواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة.<sup>2</sup>

هذا ويتجسد دور الثقافة في منظومة القيم والمعتقدات والممارسات والاتجاهات المشتركة لمجموعة من الناس، والتي تؤثر في سلوكهم وطرق تفكيرهم، فالثقافة تشمل مجموعة من العناصر التي تمارس تأثيرها بوضوح على سلوك الإنسان وتحكم تصرفاته، وهذه العناصر تتخلل معظم صور السلوك الإنساني المتمثلة في العادات الاجتماعية وعادات التربية والمفاهيم والقيم والأعراف، وهي تمثل نوعاً من أنواع

1 ميلاد أبو راوي خليل: القيم الثقافية والحضارية ودورها في التنمية، فعاليات المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، المنعقد في ليبيا، 25-27 ديسمبر 2017، ص 6.

2 علي شبيطة: القيم الثقافية في الأسرة وتعزيز الهوية الوطنية في ظل العولمة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، المجلد 05، العدد 12، الجزائر، ديسمبر 2019، ص ص 84-85.

الضبط الاجتماعي الذي يمارس سطوته ونفوذه على الأفراد، لأن سلوك الأفراد ما هو إلا تعبير عن تيارات ثقافية تأصلت في نفوسهم عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تلقوها من خلال الحياة الأسرية وساروا عليها، وعليه فإن الأفراد في كل هذه الأمور يخضعون لثقافة مجتمعهم من أفكار ومعايير سلوكية وقيم اجتماعية.<sup>1</sup>

هذا ويمكن النظر إلى تلك القيم على أنها أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية، والتي يتشربها الفرد ويحكم بها، إضافة إلى أنها تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه.<sup>2</sup>

بناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن القيم الثقافية تشكل مزيجاً من العادات والخبرات والتصورات، التي تميز الإنسان وتحكم تصرفاته وتفاعلاته، كما تشمل على مختلف الأفكار والمبادئ التي يتعارف عليها الأفراد ويتفقون على ضرورة تجسيدها واحترامها، فالقيم الثقافية تمثل أحد أبرز محددات السلوك، إذ يعيش الفرد وفق قيم معينة يطبقها أو يسعى للوصول إليها، بهدف تشكيل نسق قيمي خاص به، والذي على أساسه يتم توجيه رغباته وتنظيمها وضبط سلوكياته، والتي يمكن ملاحظتها من خلال مدى التزامه وتقيده بالمعايير والقواعد المتفق عليها، واحترامه للقوانين المنصوصة.

وعليه فإن القيم الثقافية تأخذ أهميتها انطلاقاً من كونها مصدراً أساسياً وآلية من آليات الضبط الاجتماعي، والمعيار الذي يتم على أساسه تصور ما إذا كان الشيء مرغوباً فيه أو العكس، وذلك انطلاقاً من معتقدات الفرد وتصوراته، التي توجه تفكيره وتصرفاته، وتنظم مواقفه واختياراته، حتى تصبح تلك القيم الثقافية بمثابة إطار مرجعي لسلوك الإنسان، وحصيلةً لمبادئه.

1 رعد حافظ سالم: مبادئ الثقافة السياسية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص-ص 26-27.  
2 سعاد جبر سعيد: القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

إن القيم الثقافية تشمل مجموعة من الأفكار التي تتبع منها ثقافة معينة، لتشكل أحد جوانب الفكر التي يتشارك فيها المجتمع وينفق على ضرورتها وأهميتها، فتصبح قيما ثقافية يتعامل من خلالها الأفراد والجماعات، حيث أن هذه القيم الثقافية تشكل طريقة في التفكير والشعور والسلوك؛ فأما "طريقة في التفكير" فمعناها أن الشخص يستوعب القيم الثقافية بعقله، وأما "طريقة في الشعور" فتعني أن ما استوعبه الشخص من قيم ثقافية بعقله (بفكره) يندمج في وجدانه، فتصبح مشاعره مستمدة من توجيهات قيمه الثقافية، وأما "طريقة في السلوك" فتعني أن الشخص يسلك بجوارحه وفقا للقيم الثقافية التي تأصلت واستقرت في عقله واندمجت في وجدانه، وبناء على ذلك فإنه كلما كانت القيم الثقافية شاملة لجميع مناحي الحياة، وكاملة وواضحة، ودقيقة وبناءة، كلما كانت طريقة الفرد في التفكير والشعور والسلوك أكثر فعالية.<sup>1</sup>

والقيم الثقافية ما هي إلا مجموعة من المبادئ المادية والروحية، وهي تلك الاتجاهات والمعتقدات والتوجهات التي تلبي حاجات الإنسان، وتحكم تصرفاته داخل كل مجتمع، فهذه القيم هي التي تمنح قيمة لموضوع ما، وتسلبها من موضوع آخر، كما تزين سلوكا وتحث الناس عليه، وتشين سلوكا آخر وتمنع الناس عنه، وهي التي تدفع بالإنسان إلى التنمية.<sup>2</sup>

كما أن القيم الثقافية تستنبط معانيها من طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع والتي تعبر عن هويته الخاصة التي تميزه عن باقي ثقافات دول العالم، فهي تظهر في طريقة التعامل وطبيعة السلوكيات التي يتبناها الفرد داخل المجتمع بما في ذلك الأخلاق ونوعية اللغة المستخدمة، وتعتبر القيم الثقافية أحد المكونات الأساسية للثقافة إلى جانب كل من اللغة والمعتقدات والدين، إذ أن الثقافة الحقيقية لأي مجتمع لا تخرج عن قيمه، فمنظومة القيم هي جزء من المخزون الثقافي المتراكم عبر حقب زمنية متعددة، ومنه فإن أي تغيير

1 رشيد زرواتي: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2011، ص-ص 58-59.

2 ميلاد أبو راوي خليل: مرجع سبق ذكره، ص 7.

يطرأ على الثقافة ينعكس بالضرورة على منظومة القيم ثقافية كانت أم اجتماعية، بالتالي فإن القيم الثقافية لأي مجتمع تعبر عن هويته الحقيقية التي تميزه عن غيره من المجتمعات.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن القيم الثقافية تُعبر عن خصوصية الفرد وما يحمله من أسس ومبادئ اكتسبها عبر مختلف مراحل تنشئته، أي أن تلك القيم الثقافية تمثل المعايير والقواعد والتوجهات التي تحدد معالم وأبعاد شخصية الفرد، كونها تُبنى على أساس معتقداته المختلفة وخبراته المكتسبة من محيطه السوسيو ثقافي، والتي تعكس بدورها جملة من القيم التي يتبناها داخل التنظيم، كالنظرة الايجابية التي يُبديها تجاه الأنشطة التي يمارسها، والمنبثقة من مدى احترامه لقيمة العمل الذي يزاوله، والظاهرة من خلال انغماسه الوظيفي وارتباطه بمهامه، ومضاعفة جهوده المبذولة من أجل الرفع من مستوى أدائه.

وبالتالي فإن القيم الثقافية تحكم تصرفات الفرد وتعمل على توجيهه نحو غايات محددة، كما أنها تنعكس من خلال سلوكياته ومواقفه تجاه مختلف المواضيع التي يتعامل معها والظروف التي يواجهها.

إن القيم الثقافية تعبير عن خصوصية الفرد والمجتمع وهويته، فالثقافة هي المعبر الأصلي عن الخصوصية التاريخية لأمة من الأمم، وعن نظرة هذه الأمة إلى الكون والحياة والموت والإنسان ومهامه وقدراته وحدوده وما ينبغي أن يعمل وما لا ينبغي...<sup>2</sup>

وعليه فإنه غالباً ما يكون نظام القيمة المعمول به للفرد مبني على خلفيته الأسرية والدينية والثقافية.<sup>3</sup>

1 هناء عاشور: تأثير العولمة على القيم الثقافية السائدة في المجتمع-دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 04، العدد 08، الجزء 01، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 98-99.

2 محمد عابد الجابري: المسألة الثقافية في الوطن العربي، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 213.

3 DAVID R. GRABER and ANNE OSBORNE KILPATRICK: ESTABLISHING VALUES-BASED LEADERSHIP AND VALUE SYSTEMS IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS, JHSA, FALL, vol31, no02, 2008, p 182.

فالقِيم الثقافية هي معتقدات حول الأهداف المرغوبة، والتي بمجرد تفعيلها تكون بمثابة دوافع لمواقف وسلوكيات الأفراد.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أنه لكل ثقافة مجموعة من القيم، وهذه الأخيرة تعبر عن الطبيعة الإنسانية والاجتماعية، وهي معايير ومقاييس يستخدمها الناس لتنظيم وترتيب رغباتهم المتنوعة، كما أنها تعمل على ضبط سلوك الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، حيث أن كل نسق اجتماعي وكل جماعة اجتماعية تُواجه بمهمة الاختيار من بين مجموعة من القيم البديلة.<sup>2</sup>

وبالتالي فقد تم اعتبار القيم على أنها احتياجات وأنواع شخصية ودوافع وأهداف ومرافق ومواقف ومصالح وكيانات عقلية.<sup>3</sup>

كما أنها تصورات من التفضيل تُقبلها مجموعة من الناس (هم أعضاء في ثقافة واحدة) وتتسم بالعمومية وتحكم كل نظم الفعل ويستدل عليها كشكل من أشكال السلوك،<sup>4</sup> وهذا ما يؤكد "هوفستد" في نظريته للثقافة على أنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن أخرى".<sup>5</sup>

1 Bernard Dione: L'accommodation des valeurs professionnelles aux valeurs culturelles chez les bibliothécaires universitaires sénégalais, Documentation et bibliothèques, les éditions asted, vol 61, num 04, 2015 , p 168.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 160.

3 Naomi I. Maierhofer and others: THE INFLUENCE OF VALUES IN ORGANIZATIONS: LINKING VALUES AND OUTCOMES AT MULTIPLE LEVELS OF ANALYSIS, INTERNATIONAL REVIEW OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, university of manchester institute of science & technology, vol 17, 2002, p218.

4 سامي محمد ملحم: القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 337.

5 Robert Nieves and others: Culture And Universal Professional Values In Global Organizations: Is There A Divergence Or Convergence Of Cultural Values, Journal of Diversity Management, nova southeastern university, vol 01, num 01, 2006, p32.

بالرجوع إلى ما ورد ذكره؛ فإنه يمكن القول أن القيم الثقافية تتشكل انطلاقاً من تجارب الإنسان التي تُكسبه مبادئ معينة، فتجعله يعطي قيمة لموضوع ما، في حين يسلبها من موضوع آخر، لِتُشكِلَ بذلك نسقاً قيمياً يحدد ما هو مرغوب وما هو مرفوض، كما تتضمن القيم الثقافية القواعد العامة التي تحدد أنماط حياة الأفراد، وتشمل مجموعة العناصر التي تؤثر على مختلف جوانب سلوكهم، وبالتالي فهي تعمل على تزويد أعضاء المجموعة الواحدة بالهدف المشترك الذي يجمعهم، وهو ما يعكس مساعي الأفراد للانتماء إلى الجماعة، ورغبتهم في توسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية مع الأشخاص الذين يتشاركون معهم في الأفكار والتوجهات ووجهات النظر، بالإضافة إلى الرفع من روحهم المعنوية من خلال تعزيز شعورهم بالتكامل والتكيف والتجانس ضمن الجماعة الواحدة.

وفي هذا السياق فإن القيم الثقافية تُعبر عن غايات محددة يسعى الفرد من أجل بلوغها ضمن جماعة معينة، بالإضافة إلى أنه يتم على أساسها توجيه سلوك الأفراد وتزويدهم بالأسس الأخلاقية الواجب احترامها والالتزام بها.

وعليه فالدراسة التي بين أيدينا يمكن أن تشير القيم الثقافية إجرائياً على أنها "جملة من المبادئ والأسس التي يكتسبها الإنسان عبر مراحل تنشئته، لتكون بمثابة محرك وموجه لتصرفاته، وهي مزيج من المعتقدات والخبرات والعادات التي يتشبع بها الفرد وينقلها إلى بيئة عمله، وتنعكس من خلال سلوكياته، كالانضباط الاجتماعي، وحب العمل الذي يُظهر مدى انغماس الفرد في وظيفته، إضافة إلى السعي إلى الانتماء للجماعة، انطلاقاً من كون القيم الثقافية تعمل على تحديد طبيعة علاقات الفرد وكيفية تفاعله مع الآخرين".

**II. فعالية فرق العمل:** إن التطور الحاصل في مجال الإدارة والتغيرات المتسارعة والطارئة التي تشهدها المؤسسات باختلاف أنشطتها، والتي تمثل تحدياً أمام تحقيق بقائها واستمراريتها، أصبح يفرض عليها

الاستفادة من أحدث وأنجع الطرق المُتَّبَعَة في تسيير المنظمات، وتبني الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وتسيير شؤونها، من أجل تحقيق تفوقها والحفاظ على ديمومتها وبقائها، وتُعد فرق العمل الفعالة أحد أبرز هذه الأساليب، كونها تمتاز بالمرونة والمخاطرة والقدرة على الإبداع والابتكار، والعمل على تكريس مهاراتها وإمكانياتها لتحقيق الفعالية اللازمة داخل المؤسسة، مما يستوجب على هذه الأخيرة التركيز على زيادة مستوى فاعلية هذه الفرق، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لعملها، والسعي لكسب رضا وولاء مواردها البشرية، إضافة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم المختلفة، ونظرا لأهمية فاعلية فرق العمل داخل المنظمة، قمنا بتقديم جملة من التعريفات حول هذا المفهوم بغية توضيح معناه، وذلك على النحو التالي:

هناك الكثير من التعريفات التي قدمها الباحثون لفاعلية فرق العمل، ومن أكثر هذه التعريفات شمولاً تعريف (هونغ، Hong) الذي اعتبر أن الفعالية هي قدرة الفريق على إنتاج مخرجات تحقق الجودة والتنوعية والسرعة، كما أنها تعني تحقيق الرضا للأعضاء المشاركين في الفريق، وتعزيز قدرتهم على الإنجاز في المستقبل،<sup>1</sup> وعليه يمكننا القول أن الفريق "Team" يمثل جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة، أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها.<sup>2</sup>

وبصور (كوستا، Costa) فاعلية الفريق بأنها انطباع (Notion) يُستعمل في أغلب الأحيان للتعبير عن نتائج مجموعة أفراد أو فريق عمل،<sup>3</sup> أي أن فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق

1 شيراز طرابلسية وآخرون: تأثير حجم فريق العمل على فاعليته-دراسة حالة على فرق العمل العاملة في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، سوريا، 2016، ص 327.

2 محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات "فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 292.

3 إحسان دهش جلاب وآخرون: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 58.



مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.<sup>1</sup>

إذن تُعتبر فرق العمل الفعالة أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي يتم إتباعها للحصول على أفضل وأسرع أداء للأنشطة المسندة، فضلا عن توطيد العلاقات الإنسانية بين العمال، من خلال تجسيدهم لمبدأ المشاركة في القيام بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وإنجاز المهام بأسلوب جماعي بالاعتماد على قدرات ومهارات كل عضو من الفريق بطريقة متكاملة ومنسجمة، مما يؤدي إلى سهولة حل المشكلات التي تواجههم، وكذا القدرة على تحمل المخاطر بشكل جماعي مشترك، وحدث تواصل دائم واتفق متبادل بين أعضاء الفريق بغية بلوغ الأهداف المسطرة.

بينما يرى (كونتي، Contu) أن فاعلية الفريق تمثل المدى الذي يقابل من خلاله فريق العمل أداءه مع توقعات النظراء الأساسيين (Key Counterparts) أي المدراء والزبائن، مع الحرص على الاستمرار في مقابلة توقعات أعضاء الفريق أنفسهم، ففاعلية الفريق مصطلح يشير إلى كيفية إنجاز الفريق غرضه أو رسالته على نحو حسن.<sup>2</sup>

كما تُعرّف فاعلية فرق العمل على أنها قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي، مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة، ويرى (يانغ وجين، Yang & Jin) أنها تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق من أداء وظائفه،<sup>3</sup> حيث شكّل فريق العمل مجموعة دائمة ورسمية

1 محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 39.

2 إحسان دهش جلاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 58.

3 محمد براى، وهيبة الجوزي: التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر، المجلد 16، العدد 03، الجزائر، 2020، ص 15.

تتكون من شخصين مترابطين على الأقل، مسؤولين بشكل جماعي عن إنجاز مهمة واحدة أو عدة مهام تحدها المنظمة.<sup>1</sup>

وعليه فإن فرق العمل الفعالة أصبحت عنصرا أساسيا في عمل المؤسسة، نظرا للمزايا الكثيرة التي تحققها، انطلاقا من تعدد مهارات ومؤهلات أفرادها، وتنوع خبراتهم ومعارفهم، وقدرتهم على المشاركة في أداء المهام المسندة إليهم والعمل بشكل جماعي منسجم، وقدرتهم على بلوغ الأهداف المختلفة بالدقة والسرعة المطلوبة، حيث تضم فرق العمل الفعالة مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بوجود مهارات متكاملة، ويملكون أهداف مشتركة، ومسؤوليات محددة، من خلال تشاركتهم وتفاعلهم وتنسيق وجهودهم، بغرض تحقيق الأهداف العامة للفريق.

ومن جانبه ينظر (اصلان، Aslan) أن فاعلية الفريق تمثل طريقا للوصول إلى المستوى الذي تصبو إليه المنظمة، في حين هناك من يرى أن فاعلية الفريق تمثل العنصر الأساسي في تقييم وقياس الفريق، فالفاعلية يمكن أن يُنظر إليها كقدرة الفريق على الأداء، وبالتالي فإن الفاعلية يمكن أن تُحدّد من خلال المدى الذي تتحقق فيه الأهداف ورضا الفريق وبقائه.<sup>2</sup>

كما يتم تحديد فعالية فريق العمل من حيث فعالية الأداء كالتحكم في التكاليف وتحسين الإنتاجية والجودة، إضافة إلى مواقف الموظفين حول جودة حياتهم العملية كالرضا الوظيفي والتزام المنظمة وكذا سلوك الموظف (مثل حالات الغياب).<sup>3</sup>

1 Caroline Aube and Vincent Rousseau: Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors, the Educational Publishing Foundation, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice ,the educational publishing foundation, vol 09, num 03, 2005, p 189.

2 إحسان دهش جلاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 58.

3 SUSAN G. COHEN and others: A PREDICTIVE MODEL OF SELF MANAGING WORK TEAM EFFECTIVENESS, Human Relations, 1996, 01-34, p 04.

بينما أشار (دنفى وبرايونت، Dunphy & Bryant) إلى أن فاعلية الفريق تتحدد من خلال عدة عوامل أهمها الابتكار، حيث يتضمن هذا الأخير تطور التكنولوجيا الجديدة، والقابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة.<sup>1</sup>

وما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد، أن فاعلية فرق العمل ترتبط بمدى قدرة الأفراد على الاستمرار في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية، من خلال مساهمتهم في تطوير أساليب وتقنيات العمل، وقدرتهم على حل المشكلات التي تعترضهم، والتخلي بالمرونة في التعامل مع التغيرات المختلفة والظروف الطارئة عليهم، حيث يمكن التعبير عن فاعلية فريق العمل من خلال كفاءة أعضائه ونجاحهم في استخدام مداخلات المنظمة بشكل عقلائي، بغية إنجاز المهام المسندة إليهم، فضلاً عن رغبتهم المتجددة والمستمرة في التعلم والتدريب واكتساب معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم، وتميزهم بالإبداع، وسعيهم لابتكار أحدث الطرق للقيام بالنشاطات المختلفة الموكلة لهم.

هذا وتمثل فاعلية الفرق القابليات الوظيفية العامة للفريق، والتي من ضمنها القدرة على تعظيم استعمال الموارد البشرية، وإنتاج منتجات عالية الجودة وتحسين الأداء الكلي بشكل مستمر،<sup>2</sup> وعليه فإن فريق العمل يشير إلى المجموعة الذكية، التي تضم أفراد عاملين لتحقيق هدف معين ومحدد، وفق آليات ومنهجية وإمكانات موحدة تحت إشراف موحد، بما يعني بذل الجهود المتنوعة والمتكاملة لتحقيق هدف معين، وطريقة تدبير فريق العمل هي التي تحدد وجوده من عدمه، لأن فريقاً من دون قائد لا يمكن استثمار طاقته الفريدة.<sup>3</sup>

---

1 رامي عزمي بدير وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2015، ص 313.

2 إحسان دهش جلاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 58.

3 نعيمة الظرفات: القيادة الإدارية وتدريب مراكز اتخاذ القرار، منشورات دار الأمان، الرباط، المغرب، 2014، ص 199-200.

كما تعرف فاعلية فرق العمل على أنها قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي، مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة منه،<sup>1</sup> وفي هذا الصدد يرى (بريل، Brill) فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق. كذلك تعرف (ديبورا ماكين، Deborah Mackin) فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه.<sup>2</sup>

أي أن فاعلية فرق العمل تعبر عن النتيجة النهائية لأداء أعضاء الفريق، ومدى تطابق النتائج التي حققها مع الأهداف التي يصبو إليها، ولا يتم ذلك إلا من خلال كفاءة الفريق واستخدامه الأمثل لكافة الموارد والوسائل المتاحة لديه، وقدرته على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عمله، والتكيف مع الظروف والتغيرات المحيطة به.

وتُعرف فاعلية فرق العمل على أنها مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية، وتكمن فاعلية فريقهم من خلال وضوح رسالتهم وأهدافهم، وتشجيع روح الابتكار داخلهم، وتنفيذهم لمهامهم كما تم التخطيط لها مسبقا،<sup>3</sup> حيث تميل الفرق التي يتبادل فيها الأعضاء النصائح ويتبادلون وجهات النظر مع بعضهم البعض إلى أن تكون أكثر تماسكا.<sup>4</sup>

---

1 فراس سليمان الشلبي وآخرون: التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 40، العدد 02، الأردن، 2013، ص 3.

2 مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة "البناء والنمو والإدارة"، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 39.

3 محمد براى، وهيبه الجوزي: مرجع سبق ذكره، ص 16 .

4 Josh Daspit and others: Cross-functional team effectiveness An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, vol 19, num 01/02, 2013, p 38.

وإذا كنا نرغب في عرض وجهات نظرنا حول سلوكيات الفرق الفعالة ومواقفهم، فإننا بحاجة لوضع تلك التي تساهم حقا في أداء أعلى للفرق، أي تتمثل الإجابة هنا في أن أي فريق بإمكانه أن يكون فعالاً عندما يلبي الاحتياجات التي نشأ من أجلها بل ويتجاوزها أيضا، فإذا كانت المؤسسة التي ترعى الفريق تعتقد أنه أدى مهامه جيدا، فحينئذ يُعد ذلك الفريق فعالاً، إذ أن تعدد النتائج التي يحققها الفريق أمر مهم للمؤسسات التي تتولى إنشاء هذا الفريق وتشغيله وتحليل عمله، مع التركيز على مواقف الأعضاء؛ حيث تعد الفاعلية بمثابة ظاهرة موضوعية -إلى حد ما- لا ترتبط بالمرجات ورضا العميل فحسب، بل ترتبط أيضا بشعور الأعضاء بأن الفريق قد أتم عمله على نحو جيد،<sup>1</sup> حيث تجدر الإشارة إلى أنه عندما تصل الفرق إلى مستويات عالية من التماسك، يشعر أعضاء الفريق بقدر أكبر من الرضا ويحقق الفريق مستوى أعلى من الجدوى المستدامة.<sup>2</sup>

وعليه فإن فعالية فرق العمل يمكن التعبير عنها من خلال جملة الأفراد الذين يشكلون وحدة اجتماعية فعالة، ويعملون في إطار مناخ تنظيمي محفز، يتفاعلون ضمنه في ظل أسس تضبط سلوكهم، وتوجهاتهم الوظيفية، مما يزيد من درجة تماسكهم واعتمادهم على بعضهم البعض، عن طريق تكامل مهاراتهم وتضامنتهم والتزامهم بالقيم السائدة فيما بينهم، حيث يمكننا القول أن فرق العمل الفعالة تمثل نمطاً تعاونياً، كونها تشتمل على مجموعة من الأفراد المتناسكين والمتفاعلين، والذين يملكون خصائص ومعايير مشتركة، وإحساس جماعي بالمسؤولية، فضلا عن قدرتهم على التواصل بشكل فعال منسجم، وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف فريقهم.

1 كوهن ستيفن: ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 33.

2 Amanuel G. Tekleab and others: A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness, Group & Organization Management, SAGE Publications, vol 34, num 02, 2009, p 180.

وبالتالي فإن فاعلية الفريق يُعَبَّر عنها من خلال مخرجات إنتاج الفريق والتي تتضمن النوعية والإنتاج والكلفة، وكذا المساهمة في تنمية أعضاء الفريق والتي تشمل الرضا الوظيفي، وإشباع حاجيات الفريق، والثقة بالإدارة، بالإضافة إلى الدرجة التي تزيد فيها آلية العمل من قابلية أعضاء الفريق من العمل سويا في المستقبل؛ حيث تُقاس قابليات النجاح للفريق بالسلوك الانسحابي، مثل معدل الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمال.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن تفاعل أعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم، يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء، وصراحة أكثر، وشفافية أعلى في مناقشة الأمور، مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم بعضا، ويعتبر هذا التفاعل أحد السمات الأساسية التي تتصل بها فرق العمل الناجحة.<sup>2</sup>

كما أن فريق العمل الفعال يمتاز بجملة من الخصائص كتحديد ودقة ووضوح الأهداف وتشاركها بين أعضاء الفريق، وأن يكون عدد العناصر -المُشكَّلة للفريق- مثاليا؛ بحيث يضم الفريق التنوع المطلوب في المهارات والخبرات لإنجاز الأهداف المختلفة، بالإضافة إلى الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق والتي تسمح بالمشاركة الفعالة بين أعضائه، وتمتعهم بالمعرفة والوضوح لكل الأدوار والمهام التي يقومون بها.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن فعالية فريق العمل تتحقق من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق، وزيادة ارتباطهم وتلاحمهم، وتشكل علاقات وطيدة فيما بينهم، قائمة على الشفافية، مما يعزز إحساسهم بالتماسك والانتماء والولاء المتبادل، وإثارة دافعيتهم لتلبية الاحتياجات التي نشأ فريقهم من أجلها، إضافة إلى أن أعضاء الفريق الفعال يتميزون بكونهم يملكون القدرة على انجاز المهام المسندة لهم بشكل جماعي، مما يزيد من فاعلية

1 رامي عزمي بدير وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 313.

2 صفاء حسن إبراهيم يوسف: فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري-دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير علوم، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 13.

3 أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي-دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 23.

أدائهم، وشعورهم بالرضا عن العمل الذي يقدمونه، أي أنهم يرتبطون من خلال إيمانهم بضرورة تكامل جهودهم وخبراتهم في سبيل إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة.

واستنادا على ما تم ذكره، فإن الدراسة الراهنة تشير إلى أن فعالية فرق العمل إجرائيا تتجسد من خلال مجموعة من الأعضاء الذين يلتزمون بالمشاركة، ويجمعون بغية تحقيق أهداف واضحة ومشتركة، كما أنهم يتسمون بتنوع مهاراتهم وخبراتهم، بما يساهم في تحقيق الكفاءة المطلوبة، إضافة إلى تفاعلهم من خلال الاتصالات المتبادلة فيما بينهم، بشكل يعكس انسجامهم وتماسكهم، وتوضيح أدوارهم ومهامهم، وتحقيق جودة خدمات فريقهم، وقدرتهم على تجاوز الاختلافات التي قد تنشأ بينهم".

### III. المؤسسة العمومية الاستشفائية

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية من المؤسسات التي تسهر على تقديم خدمات صحية بصورة مستمرة، سعيا وراء إرضاء المرضى المتوجهين إليها، حيث تستقطب المؤسسة العمومية الاستشفائية مختلف الحالات المرضية من عدة مناطق في الولاية، والذين يطلبون العلاج ومختلف خدمات الرعاية الصحية الأخرى، التي تُقدّم لهم بمستوى مقبول حسب التخصصات المتوفرة، والمصالح الطبية الموجودة، وباعتبار المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم المرافق الحيوية في الولاية، وكونها تمثل أحد أهم مفاهيم الدراسة، قمنا بتقديم بعض التعريفات التي تناولتها، على النحو التالي:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.<sup>1</sup> كما تُعرّف على أنها كل وحدة اجتماعية ذات طابع إداري تهدف إلى تقديم خدمة استشفائية تتمثل في الرعاية الصحية، وتكون موجودة داخل إقليم جغرافي محدد، وتشمل كذلك مجموعة من

---

1 قرنان كميلية، عمراوي صلاح الدين: علاقة توزيع المرافق الصحية بعدد السكان في الجزائر-دراسة ديموغرافية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، ماي 2019، ص 45.

المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية، والمُدخلات المادية التي تنظّم في نمط معين، بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتقبين وإشباع حاجاتهم.<sup>1</sup>

إذن فالمؤسسة العمومية الاستشفائية عبارة عن وحدة اجتماعية مُنسّقة، تتواجد في إطار مكاني محدد، وتتكون من عناصر متفاعلة مع المحيط الخارجي الذي تنشط فيه، كما أنها تعمل بصورة مستمرة على تحقيق أهداف معينة، من خلال استغلال ما هو متاح لديها من موارد وإمكانات مادية وبشرية.

ويمكن تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية أيضا على أنها تنظيم اجتماعي تتواجد في منطقة جغرافية محددة، تتكون من مدخلات تتمثل في الوسائل والإمكانات المادية والبشرية والفنية، تحكمها مجموعة من القواعد والمعايير، موجهة نحو تحقيق هدف مشترك يتمثل أساسا في تقديم خدمات صحية ووقائية واستشفائية لأفراد المجتمع.<sup>2</sup> كما أنها عبارة عن تنظيم اجتماعي يضم مجموعة من العمال، يعملون على التكفل بالمرضى، وتقديم مختلف الخدمات الصحية لهم من رعاية وعلاج وغير ذلك.<sup>3</sup>

وعليه يمكننا القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تُمثّل تنظيما وتركيبا اجتماعيا، وجهازا طبيا منظما، يضم مجموعة من الأفراد المختصين في ميادين صحية مختلفة، تتلخص وظيفتهم في تقديم الرعاية الصحية للمرضى، وتحقيق أهداف مختلفة بصورة مستمرة.

---

1 مراد ميلود، طلحي حمزة: دور استخدام التكنولوجيات المتطورة عبر منظومة الاتصال والإعلان المؤسساتي الداخلية وأثرها على تحسين صورة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر-دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، جوان 2019، ص-ص 52-53.

2 براوي محمد، مكسن أسماء: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، العدد 05، المجلد 02، الجزائر، 2018، ص 46.

3 حبيرش نجاة: المخاطر المهنية في المؤسسات الاستشفائية في ظل انتشار فيروس كورونا-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط، مجلة الوقاية والأرغونيميا، جامعة الجزائر 2، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 57.



هذا وقد عرّفت جمعية المستشفيات الأمريكية "A.H.A" المؤسسة الاستشفائية على أنها مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، تحتوي على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات الأطباء والتمريض "Nursing"، وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين، كما عرفتها المنظمة العالمية للصحة "W.H.O" بأنه جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية أو وقائية.<sup>1</sup>

كما تم تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، كما أنها تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات المجاورة، وتتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتكون من أقسام ومصالح متخصصة، يقدم المشرفون عليها جهودا وخدمات صحية مختلفة، وفق ميزانية محددة، وهي تخضع لإجراءات وقوانين تنظيمية تضمن تحقيق أهدافها، المتمثلة أساسا في مساعدة المرضى واستفادتهم من الرعاية الصحية، حسب ما تقتضيه حالاتهم، وذلك ضمن بيئة جغرافية معينة.

وتعتبر المؤسسات الاستشفائية من المنشآت الهامة في المجتمع، باعتبارها تتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات الصحية، حيث انتقل مفهوم هذه المؤسسات من مجرد مكان لإيواء المرضى إلى اعتبارها مؤسسات

---

1 جبار محفوظ، بومعروف إلياس: دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 05، الجزائر، 2011، ص 29 .

2 لخضر شبيوط وآخرون: الأنماط القيادية لدى مديري المستشفيات وعلاقتها بالأداء المهني للممرضين-دراسة ميدانية لعينة من ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط، دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، المجلد 13، العدد 02، الجزائر، جوان 2020، ص 219.

منتجة للصحة، من خلال تحويل المريض غير المنتج إلى مواطن سليم يضيف بجهد إلى الإنتاج القومي، والذي نتج عنه توسع في مفهوم ووظائف هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

كما تُعرّف المؤسسة الاستشفائية وفق المنظور الوظيفي على أنها تركيب اجتماعي إنساني، يستهدف تحقيق وتلبية أهداف محددة، وتتكون من أفراد مهنيين ومختصين بميادين صحية وطبية متنوعة، يُقدمون خدمات الرعاية الصحية.<sup>2</sup>

بناء على ذلك يمكننا تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية -إجرائيا- على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتواجد ضمن منطقة جغرافية معينة، تضم موارد بشرية ومادية، تسعى لتحقيق هدف أساسي يتمثل في تقديم الرعاية الصحية للمرضى، من خلال هياكلها المختلفة، والتي تعمل على التكفل التام بالسكان ضمن المنطقة المتواجدة فيها."

### سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الخلفية التي تساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة، فمن خلال الاطلاع عليها والتمعن في قراءتها نتمكن من فهم موضوع بحثنا بصورة أكثر دقة، وذلك بالاستفادة من مجهودات الآخرين، وبناء على هذا يأتي عرضنا لمجموعة من الدراسات التي تناولت كلا من القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، بغرض الوصول إلى تكوين رؤية واضحة لموضوعنا، ومعرفة إلى أي حد توصل الباحثون في هذا المجال، وتبيين العلاقة بين تلك الدراسات والدراسة الراهنة، من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، من حيث هدف الدراسة وفرضياتها، والمناهج المعتمدة فيها، والعينة المختارة، وأدوات جمع البيانات، وأخيراً

---

1 زكية قصاص، سعيد دحمون: تطبيق تسويق الخدمات في المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غليزان، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2015، ص-ص 294-295.

2 نجاة فريحة، فلة غيدة: مدى تحقيق التنمية الاجتماعية في المؤسسات الاستشفائية بمساهمة الممارسات التسويقية الصحية-دراسة تطور التغطية الصحية للجزائر، مجلة الريادة للأعمال والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعيد-الشلف، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 207.

النتائج المتوصل إليها، وهذا كله في إطار معرفة إلى أي مدى يمكن أن تساهم دراستنا، وما الذي يمكن أن تضيفه إلى الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض هذه الدراسات.

**الدراسة الأولى: دراسة "لويد وارنر، Lloyd Warner" الموسومة بـ"أنماط التعاون والصراع داخل**

**المصنع"، 1947:**<sup>1</sup> أجريت هذه الدراسة في أحد مصانع الأحذية المتواجدة في "يانكي سيتي" الواقعة بمنطقة "نيو أنجلي" على الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، هدفت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب في مصانع الأحذية في هذه المدينة، اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة لإجراء مسح شامل لجميع سكان المدينة، واعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة، حيث أقام فريق البحث عدة سنوات بالمدينة، إضافة إلى المقابلة مع قيادات الإدارة في المصانع، العمال، قادة النقابة العمالية، التجار وغيرهم، وكذلك اعتمد الباحث على الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كشفت الدراسة أن الإضرابات في فترة لاحقة نجحت بسبب تحطم مظاهر الصداقة وكل العلاقات غير الرسمية بين المديرين والعمال، وتحولها بين الطرفين إلى علاقات أكثر رسمية، وحصل ذلك حينما امتدت الصناعة بفروع لها إلى مدينة نيويورك وأصبح من الضروري استبدال المديرين المحليين بأشخاص خارجيين.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمجتمع المحلي على المصنع، من خلال سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين، وهذا ما يفسر مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية، تتعدى نطاق العلاقات الرسمية.

---

I العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص-ص 36-37.

➤ **أوجه التشابه:** بعد عرض هذه الدراسة، نجد أنها كشفت عن أهمية مظاهر الصداقة والعلاقات الرسمية بين العمال بالمؤسسة، إضافة إلى سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين والذي يفسر مظاهر الصداقة بين مختلف الفئات المهنية والتي تتعدى نطاق التنظيم الرسمي، وهو ما يتفق مع الفرضية الثالثة للدراسة الراهنة التي تفيد بوجود علاقة تربط بين السعي للانتماء إلى الجماعة، وتماسك فرق العمل بالمؤسسة، كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، في الأدوات التي تم استخدامها من أجل جمع البيانات، والتي تمثلت في الاستمارة والمقابلة.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الراهنة في هدفها الأساسي المتمثل في الكشف عن أسباب ظاهرة الإضراب بالمصنع، في حين أن هدف الدراسة الحالية يتمثل في معرفة طبيعة العلاقة بين كل من الانضباط الاجتماعي والانغماس الوظيفي والسعي للانتماء إلى الجماعة، بمقدار مشاركة الأعضاء داخل فريق العمل الذي ينتمون إليه، وكفاءة تلك الفرق وتماسك عناصرها، كما تختلف هذين الدراستين في المنهج المستخدم؛ إذ تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة، إضافة إلى تبني أسلوب الملاحظة بالمشاركة، على عكس الدراسة الحالية التي تم فيها استخدام تقنية الملاحظة العلمية المباشرة، وكذا الاستعانة بالعينة العشوائية الطبقية والتي شملت 243 مفردة، من أجل جمع البيانات اللازمة، في حين لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى المسح الشامل، كما تم إجراؤها في مؤسسة صناعية، في الوقت الذي تم إجراء الدراسة الراهنة في مؤسسة عمومية استشفائية.

**الدراسة الثانية: دراسة "دوموس وليبويتس، Demeuse, Liebowits" بعنوان "متطلبات نجاح فريق**

**العمل"، 1982:**<sup>1</sup> وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن متطلبات نجاح فريق العمل تعتمد على ما يلي:

- ضرورة أن يتطلب العمل استخدام الفريق، ومشاركة الأفراد والجماعات في الفريق.

---

1 منصور بوبكر: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل-دراسة ميدانية بمجموعة "ورد" لصناعة الروائح بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012-2013، ص 31.

- توفر تكامل وتفاعل بين الأعضاء، وتوفر المعلومات للفريق.

- توفر الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المستلزمات المادية والمكافآت.

➤ **أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في إدراج أهمية العمل ضمن فريق، ومشاركة

الأفراد في ذلك الفريق، كما أن هذين الدراستين يتفقان حول ضرورة توفر التكامل والتفاعل بين أعضاء

الفريق، وهو ما أشرنا إليه في الدراسة الحالية -في الفرضية الثالثة- المتعلقة بالسعي للانتماء إلى الجماعة

وعلاقته بتماسك فريق العمل، إضافة إلى تركيز هذه الدراسة على عنصر توفر الولاء والمستلزمات المادية

والمكافآت، والذي يتفق مع الفرضية الثانية لدراستنا الحالية، المتعلقة بضرورة وجود هذه المؤشرات من أجل

شعور العامل بالانغماس الوظيفي داخل المؤسسة، وعلاقة ذلك بكفاءة فرق العمل.

➤ **أوجه الاختلاف:** على الرغم من نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الراهنة، إلا أنها تختلف

عنها في كونها تناولت متغير فرق العمل فقط، والتركيز على متطلبات نجاح الفريق، في حين تناولت الدراسة

الحالية متغيرين وهما "القيم الثقافية، وفعالية فرق العمل"، ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة بينهما.

**الدراسة الثالثة:** دراسة "باسكال كارايون ومايكلج.سميث" Pascale Carayon & Michael J. Smith

بعنوان "تنظيم العمل وهندسة العوامل البشرية -دراسة الجوانب الجسدية وتوافقها مع تصميم مواقع

العمل-"، 2000<sup>1</sup>: جاءت هذه الدراسة للنظر والتمحيص في موضوع منهجية تغيير تنظيم العمل وتصميمه،

وكذلك التصميم التنظيمي والسيكولوجي، بالتركيز على عرض مفاهيم تنظيم العمل وعلاقتها بدراسة أحوال

العمال وفاعليتهم، كما ناقشت التغييرات في العمل والتي يمكن أن تؤثر على أحوال العمال وفاعليتهم من

أجل تحسين الأداء، ومن نتائج الدراسة:

---

1 عليان علي رحمة عليان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي)، دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص-ص 37-38.

- التوصل لتعريف فرق العمل على أنها تجمع أفرادا يعتمد بعضهم على بعض، حيث يتحملون مسؤولية تحقيق أهداف محددة خاصة بالمنظمة، وعليه يمكن القول أن خصائص فرق العمل تشمل علاقات أعضاء الفريق فيما بينهم، المنطقة التي تغطيها مساحة العمل، التدريب، المقابلات بين الأعضاء، الإشراف، التجاوب في صناعة القرارات، المكافآت... الخ

- من الجوانب المهمة في تصميم الفريق درجة السلطة الممنوحة له والتحكم الذاتي، كما أن معرفة الخصائص الفيزيائية والسيكولوجية الاجتماعية للوظيفة التي يؤديها الفريق، مهمة جداً، وهذا بدوره يقلل من أثر الروتين ودوران العمل بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية في العمل، هذا فضلاً عن أن المشاركة الفاعلة لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات تؤدي إلى التمكين الإداري.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها مفهوم فرق العمل، كما ركزت هذه الدراسة على بعض خصائص فرق العمل التي تتشابه مع تلك التي وردت في دراستنا، كالمشاركة بين الزملاء داخل الفريق، وتماسكهم، وتفاعلهم، وتشاركتهم في صنع القرارات، إضافة إلى اهتمام هذه الدراسة بمتطلبات زيادة فاعلية الفريق في العمل، والكشف عن أهمية المشاركة الفاعلة لأعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المختلفة.

**أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في افتراضها أن فاعلية فريق العمل ترتبط بالبيئة التنظيمية فقط، غير أننا في الدراسة الراهنة نفترض أن فاعلية فرق العمل ترتبط بالقيم الثقافية التي يحملها الأعضاء الذين يشكلون تلك الفرق.

الدراسة الرابعة: دراسة "مارتن هوجل ولويجي بروسيربيو، Martin hoegl & Luigi Proserpio" بعنوان "تقارب أعضاء الفريق والعمل الجماعي في المشروعات الإبداعية-دراسة ميدانية بأربع مختبرات ألمانية لتطوير البرمجيات-"، 2004:1<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القرب الجغرافي لأعضاء الفريق من

1 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، ص 37.

بعضهم على تعاونهم فيما بينهم، وأدائهم، مستخدمة قرب أعضاء الفريق كمتغير مستقل، وعناصر الجودة في فريق العمل (الاتصالات، التنسيق، مساهمات الأعضاء المتوازنة في العمل، الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، الجهد، الترابط)، كمتغيرات تابعة، والأداء كمتغير ناتج من تفاعل كل هذه العناصر، وقد استخدم الباحثان إطارا للربط بين هذه العناصر وقياسها واختبار العلاقات فيما بينها، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تحليل الانحدار خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن القرب بين أعضاء الفريق الواحد يساعد في جودة فريق العمل.

- توجد علاقة ايجابية بين قرب أعضاء الفريق وكل من الاتصال، التنسيق، الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، الجهود والتماسك/الترابط بين أعضاء الفريق.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها عناصر الجودة في فريق العمل، والتي تتشابه مع مؤشرات فعالية فرق العمل التي تم إدراجها في دراستنا، كما كشفت عن أهمية القرب بين أعضاء فريق العمل الواحد مما يساعد في جودة الفريق، إضافة إلى تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، في كشفها عن وجود علاقة ايجابية بين (قرب أعضاء الفريق) وكل من (الاتصال، التنسيق، الدعم المتبادل، الجهود والتماسك بين أعضاء الفريق)، وهو ما أشارت إليه الفرضية الثالثة لدراستنا والمتمثلة في وجود علاقة بين السعي للانتماء إلى الجماعة وتماسك فرق العمل بالمؤسسة.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الراهنة في كونها هدفت إلى معرفة أثر القرب الجغرافي لأعضاء الفريق من بعضهم، على تعاونهم فيما بينهم، وأدائهم، إضافة إلى استخدام الباحث لـ "قرب أعضاء الفريق" كمتغير مستقل، و"عناصر الجودة في فريق العمل" كمتغير تابع، في حين تمثلت المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية في كلٍ من "القيم الثقافية" كمتغير مستقل، و"فعالية فرق العمل" كمتغير تابع.

الدراسة الخامسة: دراسة "عصام أحمد الربحي"، بعنوان "فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي -

دراسة حالة كهرباء المنطقة العربية للفترة ما بين 2002 و2005-":<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- استكشاف واقع فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.
  - استكشاف الخصائص التي تميز فرق العمل في مراحل تشكيلها المختلفة، ومدى توفر أبعاد إيجابية في كل مرحلة من مراحل عمر الفريق في الشركة السعودية للكهرباء.
  - دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية لأعضاء فريق العمل على بناء تلك الفرق في الشركة.
  - محاولة الوصول إلى نموذج فعال لبناء فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء بصورة خاصة، وباقي المنظمات بصورة عامة.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج، أما العينة المختارة فقد شملت 183 مفردة، اختيرت بطريقة عشوائية، أما المقابلة فتضمنت 77 قائداً، واستعان الباحث في هذه الدراسة بالاستبانة، ومجموعة من المقابلات.

وأفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- أغلبية الخصائص الواجب توفرها في فرق العمل تتمثل في مستوى فعالية الاتصال بين أعضاء الفريق، ومستوى توفر المهارات التكاملية له، في حين أنها بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، خاصة فيما يتعلق بدرجة التناغم والتماسك بين أعضاء فرق العمل.
- تعتبر الخبرة، التجانس بين الأعضاء، وضوح الأهداف، المهام، تعاون الأعضاء، وتماسكهم، أهم الخصائص المميزة لأفضل الفرق العاملة بالشركة السعودية للكهرباء، في حين يعتبر عدم وضوح الهدف الذي تشكلت لأجله بعض الفرق وعدم انضباط أعضائها، من أهم الخصائص المميزة لضعف الفرق.

---

1 طاوس عبيد: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف، الجزائر، 2019، ص - ص 57-60.



- ساهمت فرق العمل المشكلة داخل الشركة بصورة ايجابية في تنمية مهارات وقدرات المشاركين فيها.
- تقف روابط الصداقة والعلاقات الاجتماعية كأبرز العقبات التي تحول دون تطبيق نظام معن للجزاء والمساءلة لأعضاء الفرق المشكلة.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في كونها تهدف إلى دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية لأعضاء فريق العمل على بناء تلك الفرق، كما كشفت هذه الدراسة عن أهمية الاتصال بين أعضاء الفريق وتوفر مهارات تكاملية فيما بينهم كخصائص أساسية يستوجب توفرها في فرق العمل، إضافة إلى الخبرة، التجانس بين الأعضاء، وضوح الأهداف، والتعاون، وغيرها من الخصائص التي تم توظيفها كمؤشرات في الدراسة الحالية، كما أوضحت هذه الدراسة مدى مساهمة فرق العمل بصورة ايجابية في تنمية مهارات وقدرات المشاركين فيها، هذا وتجدر الإشارة إلى أن الدراستين تتفقان في استخدامهما للمنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والاستبانة.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الراهنة في تناولها لمراحل تشكل فرق العمل، والخصائص المميزة لكل مرحلة من تلك المراحل، واعتبار العلاقات الاجتماعية وروابط الصداقة من أبرز العقبات التي تحول دون تطبيق الجزاءات والمساءلة لأعضاء الفرق المشكلة، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في استخدامها للعينة العشوائية والذي قُدر حجمها بـ (183 مفردة)، في حين تم في دراستنا استخدام العينة العشوائية الطبقية والتي قُدرت بـ (243 مفردة).

**الدراسة السادسة: دراسة "فوزي شعبان مذكور" بعنوان "العوامل المؤثرة على فعالية أداء فرق العمل**

**في شركات التأمين المصرية"، 2007:1** سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- البحث عن العوامل التي تقود إلى تطوير وزيادة فعالية الفريق، وتحليل العوامل المؤثرة على أدائه.

1 عليان علي رحمة عليان، المرجع نفسه، ص 49.

- تحليل وتقييم مدى الاختلاف والتباين بين فريق العمل بالمؤسسة -ميدان الدراسة- من الناحية الديموغرافية، على العوامل المؤدية لفعالية الفريق.

- تحديد المعوقات التي تعوق عمل الفريق موضع الدراسة.

وخرجت الدراسة بأهم النتائج الآتية:

- تتحدد معايير فعالية فريق العمل بتعاون الفريق مع بعضه، ومشاركة أعضائه في الآراء المطروحة لحل المشكلات، وكذا تفتح القائد مع الأفكار والمعلومات الجديدة التي يطرحها أعضاء الفريق، بالإضافة إلى سهولة مهام الفريق ووضوحها وسهولة تعلمها، والرضا عن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، ومستوى الإشباع لحاجياته المختلفة.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تركيزها على البحث عن العوامل التي تقود إلى تطوير وزيادة فعالية الفريق، والعوامل المؤثرة على أدائه، وتحديد معايير فعالية فريق العمل، والتي من أبرزها تعاون الفريق مع بعضه، والمشاركة فيما يخص الفريق ومهامه، وكذا تشارك أعضاء الفريق في الآراء المطروحة لحل المشكلات، وقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة العمل بصورة جماعية، والحفاظ على التجانس والاتصالات بين مجموعة العمل، حيث أن عدم فاعلية الفريق تتحدد وفقا لغياب هذه العوامل.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الراهنة في تناولها للعوامل المؤثرة على فعالية أداء فرق العمل فقط، أي أنها ركزت على المتغير التابع للدراسة الحالية دون التركيز عن المتغير المستقل للدراسة الراهنة "القيم الثقافية".

الدراسة السابعة: دراسة "سالم بن بركة براك الفايدي" بعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية-دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض-"، 2008:1<sup>1</sup> طرحت هذه الدراسة

1 طاوس عبيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 60-62.

إشكالية تمحورت حول مدى تطبيق أسلوب فرق العمل بالأجهزة الأمنية، وعلاقة ذلك بمستوى أداء العاملين فيها، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتمثلت نتائجها فيما يلي:

- تؤثر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، وجاءت مُرتبة حسب السمة الأكثر توفراً كما يلي: (الحساسية، التسيير، التعاون، تحمل المخاطر، المرونة، الالتزام، الانفتاحية، المشاركة).

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.

- أبرز المعوقات التي كانت تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل من الناحية الشخصية- كانت تنحصر في اعتياد العاملين على القيام بمهامهم بشكل فردي.

➤ **أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها لسمات العمل كفريق، حيث تتفق هذه السمات إلى حد بعيد مع بعض المؤشرات التي تناولتها الدراسة الحالية، إضافة إلى إبراز العلاقة بين مستوى أداء العاملين ومشاركتهم ضمن فرق العمل، هذا وقد استعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الراهنة.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إبرازها للمعوقات التي كانت تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل من الناحية الشخصية- والتي كانت تنحصر في اعتياد العاملين على القيام بمهامهم بشكل فردي، في حين ركزت الدراسة الراهنة على تسليط الضوء على قيمة العمل الجماعي ضمن الفرق، والبحث عن علاقة ذلك بتحقيق وبلوغ الفعالية المطلوبة.

الدراسة الثامنة: دراسة "محمد بومخولف" الموسومة بـ "انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة، الاندماج والاعتراق-دراسة ميدانية بمصنع الجلود بالجلفة، ومصنع المواد المعدنية بـ "سيدي موسى" بالجزائر العاصمة-"، 1984:1<sup>1</sup> أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر الظروف الاجتماعية والشخصية

1 العقبى الأزهر، مرجع سابق، صص40-41.

(المستوى التعليمي) لليد العاملة الريفية خاصة تلك المتعلقة بالذين هم في هجرة مؤقتة، على تكيفهم واندماجهم داخل التنظيم، وانطلقت الدراسة من فرضيتين، وبالنسبة للفرضية التي تهم موضوع دراستنا فهي: إن الاندماج مرتبط بالظروف الخارجية للعمال المتعلقة بالهجرة الفردية وظروفها، والتي لها جانب تاريخي وجانب تنموي مرتبط بتوطين المصانع، هذه الظروف تقضي على كثير من الفرص المساعدة على الاندماج، منها ما هي خارجية (الحياة الفردية) ، ومنها ما هي داخلية (الترقية والتقدم)، وبالتالي تقلل من فاعلية الفرد داخل التنظيم.

إضافة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي من بينها: هناك ميل للتصاحب بين أعضاء التنظيم وفقا لمدى تجانسهم من حيث المنطقة الجغرافية الأصلية، فيوفر لهم ذلك الشعور بالانتماء إلى هذه الجماعات التي تعكس تضامنهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكذا المنهج التاريخي، أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث الوثائق، وكذا الملاحظة المباشرة، وكل من المقابلة الحرة والمقننة، إضافة إلى الاستمارة التي طبقت على عينة من أفراد التنظيم، العاملين في الإنتاج، مقدرة ب 139 مفردة، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة على النتائج الآتية:

- العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها حسب التجانس في الخصائص والظروف، فهي تميل إلى التشكل أولاً: حسب التجانس في المنطقة الأصلية، وثانياً: حسب التجانس في الصفات الأخرى مثل التعليم ونوعه، وكلها مسائل متعلقة بالظروف الخارجية الواقعة خارج التنظيم.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في كونها يهدفان إلى معرفة أثر الظروف الشخصية للعمال على تكيفهم واندماجهم داخل التنظيم، كما أن هذه الدراسة انطلقت من فرضية تفيد موضوع دراستنا، وهي أن هناك ميل للتصاحب بين أعضاء التنظيم وفقاً لمدى تجانسهم من حيث المنطقة الجغرافية الأصلية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات غير الرسمية تميل في تشكلها حسب التجانس في الخصائص والظروف الخارجية الواقعة خارج التنظيم، ونجد أن هذه الجزئية تتفق مع فرضيتنا الثالثة المتعلقة

بالسعي للانتماء إلى الجماعة، حيث يوفر لهم ذلك التجانس الشعور بالانتماء إلى تلك الجماعات والتي بدورها تعكس تضامنهم، هذا وقد تم استخدام المنهج الوصفي في كلا الدراستين، ونفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، الاستمارة، الوثائق والإحصائيات، والعينة الطبقية.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها لم تركز على القيم الثقافية التي تحملها اليد العاملة، واهتمت فقط بالظروف الاجتماعية التي تعيشها، كما اختلفت عن دراستنا الراهنة في استخدامها للمنهج التاريخي، وصغر حجم العينة المقدر بـ (139) مفردة، مقارنة بحجم عينة الدراسة الراهنة المقدر بـ (243) مفردة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة أجريت في مصنعين في ولايتين وهما (الجلفة) و(الجزائر العاصمة)، في حين أجريت الدراسة التي بين أيدينا على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية - عاليا صالح- بولاية (تبسة).

**الدراسة التاسعة: دراسة "غياث بوفلجة" الموسومة بـ "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث"، 1991:**<sup>1</sup> أجريت هذه الدراسة في سبع وحدات تابعة لقطاع الصناعات النسيجية بالغرب الجزائري وهي: "الكرمة- تليلات- معسكر- تلمسان- مغنية- ندرومة- سبدو"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية على السلوك المهني للعامل، وكذا معرفة المظاهر السلوكية التي تنتجها هذه القيم، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقابلة أكثر من 400 مفردة من عينة مكونة من فئتين هما: العمال والإطارات المسيرة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

- تكون القيم سببا في حالات من الانضباط أو عدمه، ومن ذلك ما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية، من رفض وعدم الاطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط، وهو أنهم ليسوا من نفس المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها غالبية العمال.

1 غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص- ص 28-36.

- إن العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم تحدد دور كل عضو فيه، وهو ما يؤدي إلى الزيادة في الانضباط، ذلك أن انتماء الفرد إلى المؤسسات التي يشتغل بها، أقوى من انتمائه إلى الأسرة أو القبيلة أو المنطقة، وهو ما يوحد الأهداف ويعزز قبولها وتبنيها من طرف الجميع.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في كونها هدفت إلى معرفة أثر القيم الثقافية على السلوك المهني للعامل، وكذا معرفة أشكال التعايش بين النظم القيمية للأفراد، والمظاهر السلوكية التي تنتجها هذه القيم، كما ركزت هذه الدراسة على الانضباط كقيمة يحملها العامل لمكان العمل، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، التي تناولت الانضباط الاجتماعي كبعد من أبعاد القيم الثقافية، كما استعان الباحث في هذه الدراسة بالعينة الطبقية والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وهو ما تم استخدامه في دراستنا أيضا.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها أكدت على تحديد الأدوار الوظيفية انطلاقا من العلاقات الرسمية السائدة في التنظيم، وقوة انتماء الفرد للمؤسسة التي يشتغل فيها بغض النظر عن انتمائه الاجتماعية أو الثقافية، عكس الدراسة الحالية التي ركزت على العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، خاصة تلك التي تتشكل فيما بين الزملاء ضمن فرق العمل، وشدة انتماء الفرد لفريقه التي تُقاس بمدى شعوره بالثقة والاطمئنان والتشارك في الأفكار ووجهات النظر وارتفاع الروح المعنوية ضمن الفريق، كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في حجم العينة المقدر بـ (حوالي 400 مفردة) وحجم العينة المستخدمة في دراستنا المقدر بـ (243 مفردة)، إضافة إلى استعانة الباحث بالمقابلة فقط كأداة لجمع البيانات، عكس دراستنا التي استخدمت أكثر من أداة.

الدراسة العاشرة: دراسة "مولاي الحاج مراد" الموسومة بـ "الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر -دراسة ميدانية بمؤسسة الزنك بـ "الغروات"، الجزائر-، 1999:1<sup>1</sup> استهدفت هذه الدراسة إعطاء بعض

1 مولاي الحاج مراد: الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، مجلة إنسانيات، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية" وهران/الجزائر"، المجلد 03، العدد 07، الجزائر، 1999، ص، ص 37، 48.

الخصائص السوسولوجية والأنثروبولوجية للعامل الجزائري، آخذة بعين الاعتبار تأثير التركيبة الاجتماعية للمجتمع الجزائري بالتحويلات الاقتصادية المتمثلة في السياسة التصنيعية التي أدت إلى تشييد المصانع التي ضمت عمال ذوي أصول ريفية، اكتسبوا ثقافتهم من وسطهم الريفي ومعاييرهم، ونقلوا ممتلكاتهم السوسيو ثقافية إلى مكان عملهم، والتي أثرت على سلوكهم ومواقفهم تجاه العمل الصناعي، مما يبرز ارتباط العمال بمجتمعهم التقليدي، وهو ما يفسر وجود عمال صناعيين يشغلون مناصب عمل ذات تكنولوجيا عالية، لا يختلفون في سلوكهم ومواقفهم عن زملائهم الفلاحين في الريف، وهذا ما يؤكد تأثير الحياة الاجتماعية خارج المؤسسة الصناعية على العمال، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمنهج المقارن، واستعان بالملاحظة والاستمارة، وشملت عينة الدراسة 100 عامل صناعي، وتوصل الباحث في دراسته إلى نتيجة مفادها أن الخصائص الاجتماعية والمهنية لها أثر على العمال في تقييم عملهم ووسطهم المهني، فمواقف العمال وردود أفعالهم تجاه الواقع الذي يعيشون فيه مستمدة من ثقافة المجتمع، وهو ما يؤثر بدوره على تأقلمهم مع الوسط التنظيمي.

➤ **أوجه التشابه:** تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها لبعض الخصائص السوسولوجية للعامل الجزائري، الذي ينقل ممتلكاته السوسيو ثقافية إلى مكان عمله، والتي تؤثر بدورها على سلوكه ومواقفه تجاه العمل، حيث كشفت هذه الدراسة على أن الخصائص الاجتماعية لها أثر على العمال، كما أن للخصوصية الثقافية لأي مجتمع دور في التأثير على كيفية وطريقة تأقلم العمال مع وسطهم المهني، وهذا ما يجعلهم ينفردون بمميزات خاصة، كما تم الاستعانة في كلتا الدراستين بالمنهج الوصفي، واستخدام الملاحظة والاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تركيزها على العمال ذوي الأصول الريفية فقط، وتأثير الحياة الاجتماعية للعمال في بيئتهم الخارجية على أدائهم داخل التنظيم، وإهمال العنصر الثقافي، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الراهنة في استخدامها للمنهج المقارن إلى جانب المنهج

الوصفي، عكس الدراسة التي بين أيدينا، أين تم توظيف المنهج الوصفي فقط، إضافة إلى صغر حجم العينة التي اختارها الباحث في هذه الدراسة، والمقدرة بـ (100) مفردة، مقارنة بحجم عينة الدراسة الراهنة، والمقدرة بـ (243) مفردة.

الدراسة الحادية عشر: دراسة "بوقرة كمال" الموسومة بـ "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز/وحدة باتنة-"، 2007-2008<sup>1</sup>: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، ومن أبرز هذه الأهداف:

- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.

- معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء، أم من ناحية الاستقرار المهني.

- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، محاولا وصف علاقة الواقع التنظيمي بثقافة المجتمع الجزائري، وما يحتوي عليه من قيم ومعايير، ومعرفة كيف تنعكس ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة والسلوك التنظيمي، كما استعان الباحث بالاستمارة والمقابلة، والملاحظة المباشرة وغير المباشرة، وقد تم استخدام أسلوب العينة، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح، نسبتها 25%، ومنه فقد قدرت مفردات العينة بـ 90 مفردة.

1 بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.



وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القيم الثقافية لدى العامل تُعد سببا رئيسيا في المشكلات التنظيمية، وذلك من خلال ما يلي:

- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.  
- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل، حيث تعد القيم الثقافية لدى العامل سببا رئيسيا في المشكلات التنظيمية.

- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.  
➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها بمعرفة الأوضاع المهنية للعامل ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، والكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد، من خلال الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، وارتباط تلك الثقافة بفعاليته، وقد كشفت هذه الدراسة عن ضرورة الاتفاق حول القيم الثقافية داخل التنظيم من أجل تفادي صراعات العمال، بالإضافة إلى اتفاق الدراسة الراهنة مع هذه الدراسة حول المنهج الوصفي المستخدم، وكل من الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، والاستعانة بالعينة العشوائية الطبقية.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تركيزها على الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، واعتبار تلك القيم سببا رئيسيا في ظهور المشكلات داخل التنظيم، عكس دراستنا التي ركزت على الكشف عن علاقة القيم الثقافية بفعالية فرق العمل والذي يُعدّ أمرا إيجابيا داخل المؤسسة، كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الراهنة في حجم مفردات العينة المقدرة بـ (90 مفردة)، في حين قُدِّر حجم مفردات عينة الدراسة الراهنة بـ (243 مفردة).

الدراسة الثانية عشر: دراسة "العقبي الأزهر" الموسومة بـ "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها

على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجاً-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل

ببسكرة-"، 2008-2009:1<sup>1</sup> سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تُعدّ الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل

بيئتها الخارجية.

- تحليل ما تحدّته البيئتان (الاجتماعية والثقافية) من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.

- بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون داخل

المنظمة.

وقد اختار الباحث العينة الطبقية، حيث تمثلت في (110 عون تنفيذ)، و(44 عون تحكم)، و(14

إطار)، وعليه قُدرت بـ 178 مفردة. واعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي، والمنهج المقارن، وقد

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة يستند أساساً على أسس مهنية مثل (الزمالة في نفس فريق

العمل، التشابه في المهنة، فضلاً عن العمل في نفس المصلحة)، أي أن كل فئة في تعاونها تميل إلى الفئة

المشابهة لها.

- إن ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالضبط الاجتماعي،

مسائل تحددها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، ولكن أيضاً اعتبارات خارجة عنه، مصدرها البيئة

الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وخاصة تلك المتمثلة في نسق القيم والمعايير الاجتماعية، وهذه الأخيرة

لصيقة بتركيبة الفرد العامل وتكوينه الذهني والعاطفي، إذ أن العامل عندما يلتحق بمكان عمله لا ينسلخ

عنها، كونها تمثل هويته الثقافية والاجتماعية، فتلمي عليه أفكاره وتوجه سلوكه.

1 I العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره.

➤ **أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في كونها تهدف إلى تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية والثقافية -بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية للمنظمة- من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة، إضافة إلى أنها تناولت بعض الأنماط غير التنظيمية في سلوك العاملين، والتي ترتبط بعناصر مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة، خاصة قيم المجتمع ومعاييره، والتي تمثل جزءا من شخصيات العاملين، كالتضامن بينهم، والذي يستند بالأساس على أسس مهنية كالزمالة في نفس الفريق، والعمل في نفس المصلحة، إضافة إلى أن ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين- خاصة فيما يتعلق بالضبط الاجتماعي- هي مسائل تحدها عناصر خارجية، مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية المحيطة بالتنظيم، كما تتفق هذين الدراستين في استخدامهما المنهج الوصفي، والعينة العشوائية التطبيقية.

➤ **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تركيزها على تحليل العوامل الخارجية للتنظيم، باعتبارها الإطار المجتمعي المحيط به، كما استعان الباحث في هذه الدراسة بالمنهج المقارن، إلى جانب المنهج الوصفي، في حين تم توظيف المنهج الوصفي فقط في دراستنا الحالية، كما فُرد حجم مفردات عينة هذه الدراسة بـ (178 مفردة)، في حين فُدرت عينة الدراسة الراهنة بـ (243 مفردة).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

على العموم فإن هذه الدراسات قد تناولت كلاً من القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، سواء بطريقة مباشرة واضحة، أو بطريقة غير مباشرة وضمنية، من حيث أبعاد ومؤشرات كل من المتغيرين، ومن هذه الزاوية يمكن القول أن عرض الدراسات السابقة يندرج ضمن تحديد ملامح الدراسة الراهنة، وبمناخ مدخل لها. حيث أن هذه الدراسات تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الراهنة، والتي يمكن الاستفادة بالمعلومات والبيانات الواردة فيها والنتائج المتحصل عليها، كما أنها ساهمت في تعرفنا على كيفية كتابة وترتيب عناصر الموضوع المبحوث، انطلاقاً من التعريف بمشكلة الدراسة وتمحورها حول البحث عن طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية

تبسة، ثم التطرق لأهمية الدراسة ومبررات اختيار هذا الموضوع، والأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلاله، إضافة إلى إدراج الفرضيات المُراد اختبارها والتحقق من صدقها، وصولاً إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الواردة فيها.

وقد ساعدتنا عملية الإطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها في اكتشاف طرح متنوع ساهم بشكل كبير في إثراء الدراسة الحالية، والتعرف على كيفية تعامل الباحثين السابقين مع موضوع الدراسة الراهنة، بالشكل الذي يمنحنا القدرة على التعامل مع خطوات ومراحل انجاز الدراسة الحالية بشكل سليم من جهة، وسعينا لإثراء الموضوع المبحوث من خلال إضافة معلومات ونتائج جديدة لم يتطرق لها الباحثون السابقون، وبلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومؤشراتها من جهة أخرى، بالإضافة إلى اكتسابنا الخبرة في التعامل مع المتغيرات المُراد البحث فيها ودراستها بدقة، مع الأخذ بعين الاعتبار العقبات التي واجهها الباحثون السابقون والسعي لتجنبها.

كما قد ساهم التسلسل الزمني وترتيب الدراسات السابقة تاريخياً في تعرفنا على الطبيعة التي تناول الباحثون من خلالها موضوع الدراسة الحالية عبر فترات زمنية مختلفة، وهو بدوره ما ساعدنا على مقارنة المعلومات والنتائج الواردة فيها مع مجريات دراستنا، واستخدامها من أجل دعم تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الراهنة، فضلاً عن كونها تعتبر مصدراً مهماً يوفر معلومات يمكن الاستفادة منها في كتابة الفصول النظرية، وأخذ لمحة متكاملة عن موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى أنه من أبرز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، التمعن في قراءة الأسئلة والفرضيات والأهداف المطروحة فيها، بالإضافة إلى معرفة المجال الجغرافي ومجتمع أو عينة تلك الدراسات، وأدوات جمع البيانات، مما يجعلنا نتجنب تكرارها وبالتالي نثير أسئلة وفرضيات أخرى، ونتطرق لبلوغ أهداف جديدة، والاستعانة بأدوات أخرى، وإجراء الدراسة في ميدان مختلف.

وفي هذا السياق يمكن القول أنه وبالرغم من إسهام الدراسات السابقة في فهم القيم الثقافية من جهة، وفعالية فرق العمل من جهة أخرى، إلا أن الدراسة الراهنة تتوافق مع أهداف وإجراءات ونتائج تلك الدراسات في أجزاء معينة، وتختلف عنها في جوانب أخرى، وهذا يعود إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل من نفس الزاوية التي تناولتها الدراسة الراهنة، وكذا اختلاف مؤشرات وأهداف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء الدراسة التي بين أيدينا في مؤسسة عمومية استشفائية، في حين أن الدراسات السابقة أُجريت أغلبها في مؤسسات صناعية، وهذا ما سيتم التطرق إليه وتوضيحه جليا أثناء مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا العنصر.

خلاصة القول ومن خلال الإطار التصوري والمفاهيمي الذي يشمل كلاً من مشكلة الدراسة وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، وكذا أهداف الدراسة ومفاهيمها، إضافة إلى الفرضيات والدراسات السابقة، فإننا نجد أن الموضوع الذي نهدف إلى البحث فيه أصبح أكثر وضوحاً، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة عن الظاهرة المراد دراستها، والإحاطة بحدودها وأبعادها.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

أولاً: القيم الثقافية.

ثانياً: فعالية فرق العمل.

ثالثاً: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.

عرفت المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية عدة أنماط تنظيمية، حيث مرت بمراحل تسييرية مختلفة ساهمت بشكل أو بآخر في نمو وتنوع أنشطتها، وذلك تبعاً لخصوصية وطبيعة الظروف التي عاشها المجتمع الجزائري في كل مرحلة، إذ يؤثر المحيط الاجتماعي والثقافي للأفراد على طرق تفكيرهم والتصورات التي يشكلونها تجاه المواقف المختلفة التي يواجهونها في عملهم، وكذا أساليبهم وطرقهم المختلفة في أداء الأنشطة المسندة إليهم، وانطلاقاً من هذا فإن القيم الثقافية التي يحملها العامل تعكس مجمل السلوكيات التي يتصرف بها، والمبادئ التي يحملها، وينقلها لبيئة عمله، والتي قد يتفق فيها مع بعض زملائه، ويختلف عليها مع بعضهم الآخر، وذلك بالنظر إلى أن العامل داخل المؤسسة، لا يعمل بمعزل عن الآخرين، إنما يشكل معهم مجموعة من الفرق، التي تُسند إليها أنشطة معينة، وتُرسَم لنفسها أهدافاً محددة، تسعى لتحقيقها من خلال التضامن، والمشاركة، وبلوغ الكفاءة القصوى في أداء مهامها، بما يحقق فعاليتها، وهو بدوره ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة الاستشفائية.

### أولاً: القيم الثقافية

تؤدي القيم الثقافية دوراً هاماً في حياة الفرد والمجتمع على نحو عام، وتنتقل هذه الأهمية لداخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، على اعتبار أن القيم خاصة ثقافية تترجم عملية التفاعل بين المورد البشري والمجتمع الذي نشأ فيه، وكيف يؤثر ذلك التفاعل على سلوك العامل الذي يستند إلى منظومة قيمية صادرة عن البيئة التي ينتمي إليها، فالقيم الثقافية تعتبر عنصراً أساسياً في تكوين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وكذا تبني مجموعة من السلوكيات التي تعكس العادات والتقاليد التي نشأ عليها هؤلاء الأفراد، والتي على أساسها تتشكل اتجاهاتهم وتوضح تصوراتهم.

ففي الواقع إن المنظمات هي قبل كل شيء منظمات بشرية، أي أنظمة يتحدد عملها من خلال الإجراءات اليومية للأفراد الذين يشكلونها، لذلك فهي في المقام الأول مسألة فهم منابع سلوك الناس في السياق الخاص للمؤسسة، وثانياً تحديد وسائل إدارتها.<sup>1</sup>

وسنحاول في هذا الفصل الكشف عن تصنيفات القيم الثقافية، ونموذج "هوفستد" للقيم الثقافية في مكان العمل، كما سنتطرق إلى العلاقة بين القيم والثقافة، ودور هذه الأخيرة في ترسيخ القيم، ثم سنقوم بتسليط الضوء على مصادر القيم كمرجعية سوسيوثقافية، كما سنحاول تقديم تحليل سوسيلوجي للقيم الثقافية، وأخيراً إبراز أهمية القيم الثقافية لدى الفرد والمجتمع.

**I. تصنيف القيم الثقافية:** لقد تعددت تقسيمات أو أنواع القيم تبعاً لحالة التداخل فيما بينها، وقد قسمت القيم الثقافية إلى عدة تقسيمات، ولعل من أبرزها تصنيف "هوفستد، HOFSTEDE" والذي جاء على الشكل التالي:<sup>2</sup>

✓ **الفردية مقابل الجماعية:** حيث ينصب التركيز في المجتمعات الفردية على الإنجازات الشخصية والدفاع عن حقوقهم وحقوق أسرهم، واختيار انتماءاتهم، وفي المقابل يتصرف الأفراد في المجتمعات الجماعية، كأعضاء في مجموعة أو منظمة أعمال متماسكة ومستمرة مدى الحياة.

✓ **فارق القوى:** يعكس هذا البعد مدى تقبل الأفراد الأقل قوة في منظمات الأعمال للتباين في المناصب بين أعضاء المنظمة الواحدة.

✓ **التوجه بالإنجاز:** يتعلق هذا البعد بمفاهيم ترتبط بالمكون الجنسي بين الذكورية والأنوثة، إذ أن المجتمع الذكوري يعكس القيم المسيطرة فيه صفات الذكورة التي تشمل التحديات مثل الإصرار والنجاح

1 Richard Soparnot: management des entreprises "stratégie, structure, organisation", Dunod, Paris, France, 2009, p 04.

2 عبد الواحد عبد الكريم إبراهيم الشرفاء: أثر القيم الثقافية للعاملين في الممارسات المحاسبية "حالة دراسية عن شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص 8.



المادي والإنجاز، بينما الجانب المكون للمجتمع الأنثوي يتم التركيز فيه على النوعيات التي تميل نحو الجو العائلي، والاهتمام بالعلاقات ونوعية الحياة والاهتمام بالآخرين.

✓ **تجنب عدم التأكد:** يتعلق هذا البعد بدرجة عدم اليقين والغموض، وكيفية تعامل منظمات الأعمال مع عدم التأكد ودرجة تحملهم للمخاطر، وقوة عدم التأكد تنشأ عندما يحاول الأفراد إدارة المستقبل والسيطرة عليه، وضعف تجنب عدم التأكد ينشأ عندما يكون هناك جو أكثر ارتياحا من خلال التركيز على الممارسات أكثر من المبادئ.

ومنه فقد تباين تصنيف القيم الثقافية باعتبارها المبادئ الأساسية والمُثل العليا التي يتحلى بها الأفراد وتعكس تصرفاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم، ويُعد (هوفستد، hofsted) أبرز من قدم تصنيفا للقيم الثقافية، من خلال تأثير الأفراد بقيم مجتمعهم وارتباط تلك القيم بسلوكهم، وقد أشار إلى وجود أربع أبعاد أساسية في تصنيفه للقيم الثقافية، منها ثنائية (الفردية- الجماعية)، والتي عبر عنها من خلال التركيز على الانجازات الشخصية بالمجتمعات الفردية، في مقابل التركيز على التماسك والتضامن بالمجتمعات الجماعية، وكذا مسافة السلطة التي تعكس قوة التسلسل الهرمي الاجتماعي، وأيضا ثنائية (الذكورة- الأنوثة)، التي تؤكد على قيمة التوجه نحو المهام بالنسبة للمجتمع الذكوري، مقابل التوجه الشخصي نحو الأسرة والاستقرار العائلي بالنسبة للمجتمع الأنثوي، بالإضافة إلى تجنب عدم اليقين، والذي يُظهر مدى قدرة الأفراد على المرونة والمخاطرة، مما يعكس قوة التأكد لديهم، مقابل الغموض الذي ينشأ في حالة ما إذا كان الأفراد يعيشون بأريحية.

أي أن (هوفستد، hofsted) حاول تقديم تصنيف يؤكد من خلاله على اختلاف القيم الثقافية التي اكتسبها الأفراد من محيطهم السوسيو ثقافي، والتي تلعب دورا بارزا في اكتسابهم مبادئ وتوجهات متباينة تؤثر على سلوكياتهم وتعاملهم مع الظروف المختلفة والمواقف التي تواجههم، وتحدد كيفية تفاعلهم مع الآخرين.

## II. مصادر القيم كمرجعية سوسيو ثقافية: تتعد مصادر القيم حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية

التي يحيا فيها، وبوجه عام، فإنه من أهم هذه المصادر ما يلي:<sup>1</sup>

**1. المجتمع:** وهو ذلك الإطار العام الذي يحدد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد الذين يعيشون داخل نطاقه، في شكل وحدات أو جماعات، ومنه فإن مصدر القيم والعادات الاجتماعية هو ثقافة المجتمع الذي ينبثق منه، ولما كانت كل ثقافة تمتاز بالتفرد وتختلف معاييرها عن غيرها من الثقافات، فإن القيم والعادات الاجتماعية تختلف من ثقافة إلى أخرى، حيث يمر الفرد منذ ولادته بمراحل عدة، يدخل من خلالها في علاقة تفاعل مع المجتمع الذي يعيش فيه، متأثراً بالمعايير والقيم السائدة فيه، حيث يكتسب خبرات تعدل من سلوكه، وتنمي شخصيته، لأداء دوره كفرد فعال في جماعته.

**2. الدين:** تعتبر القيم الدينية أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد، والجماعات، فالكتب السماوية منذ بداية الخلق، ساهمت في تشكيل أنماط وقيم ومعاني لها مدلولها، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول إلى بناء نسيج اجتماعي متكامل، يقوم على توفير حياة كريمة وشريفة.

**3. القانون الطبيعي:** هناك من يرى أن أصل القيم يعود إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها، حيث أن الإنسان يكتشف هذه القيم و يهتدي إليها بعقله، نظراً لجاذبيتها، وقدرتها على التأثير في رغباته.

**4. التنشئة الاجتماعية:** وهي التي يتم بواسطتها نقل التراث الاجتماعي والحضاري من الأجيال السابقة إلى الأجيال القادمة، فكما هي وسيلة اتصال بين الماضي والحاضر، والانتقال إلى المستقبل، فهي أيضاً وسيلة للتطبيع الاجتماعي، بما يمكن إدخاله من قيم ومعايير جديدة، تتماشى والواقع المعاش، والأهداف المستقبلية، وتقوم بهذه المهمة، مجموعة من المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، مثل: الأسرة، المدرسة، جماعة الرفاق، الجامعة... الخ.

---

1 محرز عبد الباسط: القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص-ص 65-67.

إذن تختلف المصادر التي يتم من خلالها استنباط القيم الثقافية، والتي تتبثق بوجه عام من الإطار الثقافي الذي يعيش ضمنه الأفراد، ويُعتَبَر المجتمع أبرز تلك المصادر، حيث يطرح جملة من القيم والعادات المختلفة التي ينفرد بها عن غيره من المجتمعات الأخرى، كما يمثل الدين أحد مصادر القيم الثقافية التي تلعب دورا هاما في تشكيل قيم ومبادئ الأفراد، والتي تحكم سلوكهم وتضبط توجهاتهم، فضلا عن التنشئة الاجتماعية التي يتم من خلالها تدريب الفرد واكتسابه ثقافة مجتمعه من عادات وتقاليد وأعراف ومعايير، بالشكل الذي يسمح بتأهيل شخصيته، ويحدد دوره كعضو فاعل في مجتمعه، وعليه فإن اختلاف القيم الثقافية أو تشابهها بين الأفراد، يعود بدرجة كبيرة إلى المصادر الأساسية التي تم اكتسابها من خلالها.

### III. التحليل السوسولوجي للقيم الثقافية: لقد ذهب أحد الباحثين إلى القول بأن "سوروكين، Sorokin"

قد أحدث ثورة في علم الاجتماع، وذلك عن طريق جعل القيم محورا لدراسته، ويشرح "سوروكين" ذلك بقوله أن القيم كامنة في قاعدة كل النظم الاجتماعية والاتجاهات، ولذلك فإن علم الاجتماع يجب أن تكون مهمته الأساسية هي دراسة القيم، حيث أن فهمنا للقيم أو نسق المعاني (المعايير)، يقوم على أساس فهمنا للثقافة، لذلك فإن علم الاجتماع يجب أن يهتم بالقيم الثقافية على أساس أنها محددات في أي تحليل للحياة الاجتماعية، وأكثر من ذلك فإن موضوعات مثل: الجماعات، الطبقات، الأدوار، الترتيب، الفعل الاجتماعي، تكون لها أهمية عندما تُستَخدم أو تُفسَّر على أنها متغيرات في أنساق المعاني (المعايير)، ولقد حدد "سوروكين" المجال السوسولوجي لدراسة القيم كما يلي: لو بدأنا بالبحث في النسق السوسيو ثقافي وخصائصه، فإننا نكون قد درسنا بطريقة منظمة بناء وتركيب الثقافة الكلية، أي الكيفيات الأساسية لتغييرها، أو انتظامها، أو تناسقها الزمني والمكاني، أو إيقاعها أو تواليها، وبعض الجوانب الأساسية الأخرى للسيرورة السوسيو ثقافية، وبعد أن أوضحنا الكيفيات الأساسية، ننقل إلى دراسة الأسباب، والتي تشتمل على: أسباب

التغير، أسباب الإيقاع أو الانتظام أو التوالي، وكذا أسباب التحولات، الاتجاهات والدراسات، وأخيرا أسباب الأشكال الإيقاعية العليا الفكرية والمثالية والحسية.<sup>1</sup>

ويتضح أن هدف "سوروكين" هو تفسير الطريقة التي تصبح بها القيم في فترات تاريخية مختلفة متضمنة في الطرق المرتبطة بحياة أولئك الذين يعيشون معها، وعندما يتحقق ذلك، فإنه يمكن وصفه بأنه تكاملي، ولكي نفهم الثقافات وتغيراتها، فإن "سوروكين" يقترح 3 أنواع للإيقاع، وهي: الحسية، المثالية، الفكرية، وتتصل هذه الأشكال الثلاثة بمفهوم التكامل المنطقي المعقول للثقافة، وفي قاعدة هذه النماذج يوجد نسقها الخاص بالحقيقة والواقع، بمعنى أن هذه الأنواع أو النماذج هي المسلمات القيمة للعناصر الثقافية المنطقية والمعقولة والمتكاملة، والتي تبدو متناسقة معا في نسق قيمي عام، والثقافة كما يذكر "سوروكين"، ما هي إلا تعبيرات عن هذه الأنساق العليا للتكامل، ثم يشرح كيف أن التغير يتحقق في أنساق القيمة، ولماذا تتغير هذه الأنساق، والأسباب التي من أجلها تتغير القيم، بمعنى أنه خلال التجربة الإنسانية، أو الممارسة المستمرة للأنشطة، فإن بعض القيم التي كانت مبعثرة فيما سبق، تبدأ في فقدان قيمتها، وتتطور قيم جديدة، ذلك بالقدر الذي تسمح به مسلمات القيمة وإمكانات النسق الثقافي، وعلى أية حال، قد تستمر بعض القيم التقليدية في البقاء خاصة إذا ما طرأ عليها نوع من التعديل أو التحديث.<sup>2</sup>

وعليه فإن القيم الثقافية تُعتبر عنصرا هاما يتم الاستناد إليه أثناء تحليل الواقع الاجتماعي، باعتبار دراسة القيم محورا أساسيا في علم الاجتماع، وفي هذا الصدد تم الإشارة إلى دراسة القيم الثقافية ضمن النطاق السوسولوجي، من خلال البحث في سمات النسق السوسيو ثقافي، ومحاولة فهم القيم الثقافية عن طريق النسق الحسي الذي يجسد معنى القيمة الحقيقية المُدرّكة بواسطة الأعضاء الحسية للفرد نفسه، وكذا النسق الفكري القائم على الحقائق المنطقية، وبالتالي فإن هذه الأنساق هي التي تعبر في مجملها عن معنى

1 محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 91-92.

2 محمد أحمد بيومي: المرجع نفسه، ص ص 92-93.

الثقافة، كما أن التغيير في هذه الأنساق هو ما يفسر تغير القيم الثقافية، وهو ما يحدد إمكانية استبدالها أو استمراريتها.

**IV. القيم الثقافية والسلوك:** كما تؤثر الثقافة في النواحي المعرفية والعاطفية للفرد، فإنها تؤثر أيضا في نواحي سلوكه الخارجي، إذ أن سلوكيات الفرد هي في الحقيقة انعكاس للقيم الثقافية التي يحملها، فبمجرد أن يولد الفرد، يجد نفسه في أحضان أسرة ما، وهذه الأسرة هي حامي القيم الثقافية في المجتمع، وهي الكيان الذي يزود عنها، كما أنها تحرص كل الحرص على تجسيد هذه القيم الثقافية في الشخصية الإنسانية ظاهرا (السلوك)، وباطنا (الجانبيين الوجداني والمعرفي).<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه من قديم الزمان، قد تنبه الناس إلى العلاقة الموجودة بين القيم الثقافية والسلوك، وقد اهتم بدراسة هذه العلاقة، علماء النفس الاجتماعي، منذ القرن 19، وفي القرن 20 - وخاصة في عقد العشرينيات - ازداد اهتمام الباحثين بهذه العلاقة، وظهرت نتيجة ذلك عدة آراء تتفق على أن القيم الثقافية التي يحملها الأفراد، يمكن أن تكون محركا للسلوك، ويمكن التنبؤ به من خلالها، والآن فقد أصبح معروفا أن العلاقة بينهما لا تكون مباشرة، إنما تتوسطها وتتحكم فيها متغيرات متعددة، وهي (الموقف، القيم الثقافية نفسها، والفرد حامل القيم الثقافية).<sup>2</sup>

إذن يتضح أن القيم الثقافية لها تأثير بارز على سلوك الفرد وما يبديه من تصرفات تجاه المواقف المختلفة التي تواجهه، حيث أن السلوكيات النابعة من الأفراد ما هي إلا مرآة عاكسة للقيم الثقافية التي تتجسد في شخصية الفرد وتشكل معارفه وأحاسيسه، وعليه يمكن اعتبار القيم الثقافية بمثابة محرك للسلوك،

1 محمد مقداد: القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس-سطيف، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2005، ص 50.

2 محمد مقداد: المرجع نفسه، ص 52.

فهي ما تجعل الفرد يمنح قيمة لموضوعٍ ما ويسلبها من آخر، كما يتم على أساسها الحكم على ما هو ممنوع أو مرغوب.

**V. دور الثقافة في ترسيخ القيم:** تلعب الثقافة دورا هاما وبارزا في ترسيخ القيم وتثبيتها، فالثقافة باعتبارها البيئة التي تمارس مفعولها على الفرد، هي في نفس الوقت ذلك الوسط الذي يتشكل داخله الكيان النفسي للفرد بالصورة نفسها التي يتكون أو يتم بها تشكل كيانه العضوي داخل المجال الحيوي الذي يتضمنه، مما يجعلنا نلاحظ مدى تأثيرها على الفرد والجماعة، من خلال ترسيخ القيم التي تحملها هذه الثقافة، فمثلا في المجتمع الإسلامي نجد أن ثقافته مستمدة من الشريعة الإسلامية، وينعكس ذلك في نظرتهم العامة للأمر المادية أو المعنوية.

هذا ويتأثر كل مجتمع بمظاهر الثقافة السائدة فيه، حيث تنبثق منها مجموعة القيم الممثلة لها، والمعبرة عنها، والتي تنتظم مع بعضها وتترابط في نسق خاص بها، مكونة ما يسمى -نظام القيم في المجتمع- ويختلف نظام القيم السائد في مجتمع ما، عن نظام القيم السائد في مجتمع آخر، حتى وإن اشترك معها في بعض ما تتضمنه من قيم مماثلة، وذلك تبعا للثقافة العامة التي اشتقت منها، ويمثل نظام القيم السائد في أي مجتمع ضبطا اجتماعيا لسلوكيات الأفراد.<sup>1</sup>

مما سبق، يمكن القول أن إدراك المفكرين لزيادة التحولات الثقافية والتي أحدثت تغيرا بارزا في المؤسسات المختلفة، ونتيجة للأبحاث العديدة التي سلطت الضوء على أهمية القيم الثقافية، أدى ذلك إلى التعمق أكثر في تحليل هذه القيم التي تنعكس من خلال سلوكيات الفرد وممارساته داخل المؤسسة، حيث تشير هذه القيم إلى مجموعة العادات والمعتقدات والتوجهات والمبادئ التي تتكون لدى الفرد عبر مراحل تنشئته، وباعتبار المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح، فإن تفاعلات العمال فيها مع المواقف المختلفة، تتحدد

1 حناشي لعلبي بن صالح: أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص 81-82.

حسب اعتبارات عديدة مصدرها بشكل كبير البيئة الثقافية، والتي تعمل على تشكيل قيم معينة للأفراد، تشمل اتجاهاتهم حول مختلف القضايا والمواضيع، مما يمنح هذه القيم دورا حيويا باعتبارها أحد أهم عناصر المؤسسة، والتي قد تعمل على تفوق الأفراد وانفرادهم بسمات معينة، أو تسلك منحى آخر، من خلال اختلاف تلك القيم بين الأفراد الذين يحملونها داخل المؤسسة.

## VI. أهمية القيم الثقافية لدى الفرد والمجتمع: تتجلى أهمية القيم لدى الفرد من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ أن القيم تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم.
- ✓ تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابيين، وتحقيق الرضا في نفسه.
- ✓ تحقيق الإحساس بالأمان.
- ✓ تعطي الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه.
- ✓ تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته وفهم العالم حوله.
- ✓ تصلح الفرد نفسيا وخلقيا وتوجيهه نحو الخير.
- ✓ تضبط شهوات الفرد ومطامعه، كما هو جلي أن القيم هي التي تحدد طبيعة السلوك المنتهج من طرف الفرد سواء بينه وبين نفسه، أو طبيعة علاقاته مع باقي الأفراد.

أما أهميتها بالنسبة للمجتمع فتتمثل بالدرجة الأولى في كونها تحافظ على بقائه واستمراريته، بالإضافة إلى أنها تحفظ للمجتمع هويته وتميزه، فالمجتمعات تتمايز وتختلف عن بعضها لما تتبناه من أصول ثقافية ومعايير قيمية تشمل نواحي الحياة المختلفة، وتظهر القيم كعلامات فارقة، وشواهد واضحة لتمييز المجتمعات

1 هناء عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 99.

عن بعضها، كما أن القيم تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية الفاسدة، وفي ما يلي سنحاول أن ندرج أهمية القيم لدى المجتمع في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

✓ أنها تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهداف حياته ومثله العليا ومبادئه.

✓ تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه وتحفظ استقراره.

✓ تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تبدو متناسقة.

✓ تقي المجتمع من الأنانية المفرطة، والنزعات والشهوات الطائشة.

✓ تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم.

وبالتالي فإن أهمية القيم الثقافية تكمن في شعور الأفراد بالالتزام نحو مواقف معينة، باعتبارهم يسيرون بحسب ما تُمليه عليهم قيمهم ومبادئهم، أي أن القيم الثقافية تلعب دورا بارزا في تحقيق التوازن النفسي للفرد وشعوره بالتكيف والانتماء للجماعة، كما يمكن القول أن أهمية القيم الثقافية بالنسبة للمجتمع هي امتداد لأهميتها بالنسبة للفرد، حيث أنها تحافظ على هويته التي تميزه عن باقي المجتمعات، بالإضافة إلى أنها تضمن بقاءه واستمراره، كما أنها تمثل المرجعية التي يتم الاستناد إليها من أجل مواجهة العقبات والتحديات المختلفة.

## VII. العلاقة بين القيم والثقافة: إن طبيعة الثقافة لها أثر فاعل وحاسم في نوعية القيم والمعايير التي

تتشكل منها تلك الثقافة، وهي بالنتيجة ذات أثر حاسم في أنماط السلوك الإنساني، فالثقافة كما يرى "مالك بن نبي" هي التعبير الحسي عن علاقة الفرد بهذا العالم، أي بالمجال الروحي الذي ينمي فيه وجوده النفيس، أي أنها نتيجة الاتصال المباشر بذلك المناخ، وعلى هذا الأساس فإن الثقافة الشخصية نقطة بين علم النفس وعلم الإنسان، فهذا العلم يذكرنا بأننا لا نستطيع أن نفهم الفرد فهما جيدا، دون أن نأخذ في اعتبارنا الوضع الثقافي ومقومات الثقافة، ولا أن نفهم مؤسسات الثقافة بغير معرفة الأفراد الذين يشاركون فيها، وكثير من

1 هناء عاشور: المرجع نفسه، ص 100.



جوانب سلوك الإنسان ينبغي أن تفسر لا في ضوء الفرد نفسه، بل وأيضاً في ضوء الثقافة، سواء كانت خارجية أو داخلية، إذ أننا نستطيع أن نلاحظ الثقافة في سلوك الأفراد، مع العلم أن اختلاف الأفراد من حيث أنماط سلوكهم عائد إلى اختلاف الثقافات التي يتحركون في مناخها، وهي تختلف باختلاف القيم التي تشكل نسيجها ونسقتها.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق، نرى أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة كنظام سلوكي والقيم كنظام معياري موجه لتلك الثقافة، أي أن القيم والثقافة في حالة تلازم دائم، حيث أن تأثيرهما على الأفراد يكون بشكل مترابط، بالإضافة إلى أن الثقافة تدعم القيم وتساعد على ترسيخها لدى الأفراد ونشرها فيما بينهم، انطلاقاً من أن الفرد يتبنى قيماً معينة وفقاً لطبيعة الثقافة التي ينتمي إليها، والتي يستمد منها مواقفه وسلوكياته، ومنه يمكننا اعتبار القيم المرآة العاكسة للثقافة، وهي التي تعبر عنها، ومن خلالها يمكننا تحديد خصائص وسمات ثقافة معينة دون غيرها.

**VIII. أزمة القيم الثقافية:** إن الثقافة هي التعبير الحي عن القيم، والقيم هي مضمون الثقافة ومحتواها، وهي توجه الفعل الثقافي، فإذ حدث وشاب هذه القيم خلل في البنية أو الأداء الوظيفي، سيظهر مفعوله بوضوح تام في العناصر الثقافية مثل: الرأي والموقف والتعبير عن الإرادة.. والذي بدوره يقود أيضاً إلى أنماط من الإفلاس في مجال القيم الثقافية، والتي تؤدي في الغالب إلى تلاشي الذات وسقوط الهوية، وهذه الإكراهات في القيم لاشعورية، حيث تقحم نفسها في العمل الثقافي، وتؤدي مع مرور الوقت إلى هدم الشخصية الثقافية، وظهور ما سماه علماء النفس بـ "الشخصية المضطربة" التي تعاني انفصاماً ثقافياً شديداً كنتيجة للصراعات القيمية التي تعيشها، والتجاذبات بين قيم الأصالة المورثة والقيم الغربية الوافدة.

وأمام المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم حالياً، والعولمة بمفرزاتها الثقافية، التي أثمرت ما يسمى بـ «الصدمة الثقافية»، بات الحفاظ على الانسجام الثقافي شرطاً أساسياً لحماية القيم الثقافية، -لا عن طريق

1 حناشي لعلبي بن صالح: مرجع سبق ذكره، ص-ص 79-81.

الجمود الثقافي والتقوق والانغلاق - بل بالتكامل الثقافي المدروس الممنهج، لكي لا ننجر ف وراء قيم وافدة لا تتسجم مع ثوابتنا الثقافية، وتضر بالتوازن الحاصل بين مختلف العناصر المكونة لثقافتنا.

إذ تجدر الإشارة إلى أن الحفاظ على الهوية الثقافية ووحدة الذات الحضارية، ينبغي أن يشكل الأولوية الأهم عند نخب الطليعة، التي تعاني اليوم من أزمة ثقافية، أهم مظاهرها الانسلاخ فيما يتصل بالقيم وأنماط الحياة المعهودة عندنا، والتي تشكل أساس توازن وتكامل هذه الذات، خصوصاً بعد غياب الحديث عن الانتماء والهوية عند المثقفين العرب.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن القيم والثقافة يشكلان وجهين لعملة واحدة، باعتبار القيم متضمنة في الثقافة وموجهة لها، أي أنه في حالة اختلال تلك القيم سينعكس ذلك بشكل واضح على العناصر الثقافية، وهو ما سيؤدي بدوره إلى تلاشي الهوية، واضطراب الشخصية نتيجة للصراعات القيمية التي تمر بها، بين ما هو موروث وما هو مستورد، وفي ظل إفرزات العولمة والتغيرات والتطورات المستمرة التي يمر بها العالم، أصبح لابد من حماية القيم الثقافية حفاظاً على وحدة الهوية والتصدي لمظاهر الانسلاخ عن القيم المعهودة والتجرد منها، والعمل على تأصيلها وترسيخها باعتبارها شرط من شروط تحقيق الوحدة والانتماء.

وبهذا يمكن القول أن المؤسسة الاستشفائية بوصفها نسق مفتوح، لا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها فيها، ذلك أن العاملين يحملون جملة من التصورات والخبرات والعادات الخاصة ببيئتهم، والتي يقومون بنقلها لماكن عملهم، مما يجعلهم يتبنون مجموعة من القيم الثقافية المتباينة، والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم وكذا طبيعة علاقاتهم داخل المؤسسة، والكيفية التي يتفاعلون بها، مما

---

1 جهاد أبو غياضة: أزمة القيم الثقافية، 15 ديسمبر 2009، تم الاسترداد من: <https://kassioun.org/more-categories/art-and-:> culture/item/44656-18332، (2023-05-18)، (16:13).

يتطلب بذل جهود مستمرة لاستغلال تلك القيم التي تحملها الموارد البشرية، وجعلها متاحة لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها المتنوعة.

### ثانياً: فعالية فرق العمل

تعتبر فرق العمل أحد أكثر الأساليب الحديثة التي باتت المنظمات تنتهجها، كونها تساهم في تنمية قدرات الأفراد وفعاليتهم بما يخدم مصالح المؤسسة ويحقق نجاحها، ويعتبر التفاعل بين أعضاء الفريق واتساع شبكة الاتصال فيما بينهم، المرآة العاكسة لقدرتهم على الأداء، ومن هنا زاد الاهتمام بفعالية فرق العمل بالأوساط الإدارية، نظراً لمدى مساهمتها في تحقيق الجودة وتميزها بالمرونة في أداء الأنشطة الموكلة إليها، خاصة وأن تقديم الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالسرعة والدقة المطلوبة، يعد من أبرز الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، مرتكزة في ذلك على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المتاحة.

وسنحاول من خلال هذا العنصر الكشف عن فوائد فرق العمل وأسباب تكوينها، والتعرف على أنواعها، كما سيتم التطرق إلى خصائص وسمات فرق العمل الفعالة، ومراحل تشكلها وتطورها، وتبسيط الضوء على عناصرها وأسسها، وأهداف بنائها وأبرز أبعادها، بالإضافة إلى إدراج العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل، وكذا عوامل اختلالها، وأخيراً التحدث عن علاقة فرق العمل بجودة الخدمة الصحية.

#### I. أسباب تكوين فرق العمل وفوائدها: تشكل المنظمات فرق العمل لأسباب عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

- إنجاز الأهداف الكبيرة.

- إنجاز الأهداف المشتركة.

1 مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص 44.

- إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة.

- من أجل حل مشكلة معينة.

- من أجل تحسين طرق العمل.

- من أجل مساعدة الأعضاء على تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.

ومنه يمكن القول أن تعقد المهام المسندة للأفراد، وتنوع المشكلات التي يواجهونها، يدفعهم لتشكيل فرق العمل، التي تضم مجموعة من الأعضاء الذين يتسمون بتنوع المهارات واختلاف المعارف والخبرات التي تمنح الفريق القدرة على إنجاز الأنشطة الموكلة إليه، وإيجاد أفضل الحلول للمواقف الصعبة التي تعترضه، إضافة إلى الإبداع والابتكار وطرح بدائل متنوعة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، كل هذه العوامل تدفع لتكوين فرق العمل الفعالة، فضلا عن التحفيز والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، وشعورهم بالوحدة والتجانس، وبالتالي زيادة ترابطهم وتماسكهم، وإثارة رغبتهم في العمل ضمن فرق، بدلا من ممارسة مهامهم بشكل فردي داخل المؤسسة.

كما يمكن إبراز بعض فوائد فرق العمل في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

---

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 201.

- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

أي أن العمل ضمن فرق فعالة يطرح جملة من المزايا التنظيمية، المهنية، النفسية والاجتماعية، حيث توفر فرق العمل فرصة لتنسيق الجهود بين الزملاء، وتبادلهم الخبرات والمهارات المختلفة، التي يتم تسخيرها لتحقيق أهدافهم المشتركة، إضافة إلى أن ممارسة المهام ضمن فريق، يفتح لعناصره آفاقا كبيرة، من خلال اكتساب معارف جديدة، وقدرة على التقدم ومواكبة التطورات المختلفة، فضلا عن منحهم الشعور بالتقدير والانتماء، وتعميق العلاقات فيما بينهم.

## II. أنواع فرق العمل: يرى "مهرمان؛Mohrman" أن الفرق تختلف عن بعضها من حيث ثلاث أبعاد

رئيسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **البعد الأول:** يتعلق بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه؛ وفي هذا الإطار فإن بعض الفرق تعنى أساسا بالعمل الأساسي الذي تؤديه المنظمة، مثل تطوير منتجات جديدة، أو خدمة العملاء، وما إلى ذلك، وهناك فرق أخرى (تُعرف باسم فرق التحسين) تعنى بهدف زيادة فاعلية العمليات التي تستخدمها المنظمة، مثل فرق إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة.

- **البعد الثاني:** يتعلق بالزمن؛ فبعض الفرق تكون فرقا مؤقتة، من حيث أنه يتم تأسيسها لإنجاز مشاريع ما ذات آجال زمنية محدودة، مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة، في حين أن البعض الآخر من الفرق يكون دائما، بمعنى أنها تظل مستمرة طالما بقيت المنظمة نفسها موجودة، مثل فرق خدمة العملاء.

- **البعد الثالث:** ويعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمنظمة، ففي بعض المنظمات نجد فرق عمل مشتركة، تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة، كالإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث

1 محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 293-294.

والتطوير، وقد نجد أيضا فرق عمل غير مشتركة، بمعنى أن كل فريق يشمل أفرادا من نفس الوحدة أو التخصص فقط.

بالنظر إلى ما ورد سابقا، فإن فرق العمل وعلى اختلاف أنواعها، تتكون من أجل سبب رئيسي، وهو توزيع الأدوار بشكل منظم، من أجل وضوح المهام المسندة لأعضاء الفريق، ومنه القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة، وقد تباين تصنيف فرق العمل، فهناك من أشار إلى فرق العمل التي يتم تكوينها من أجل تحقيق أغراض معينة لخدمة المؤسسة، وبلوغ فاعليتها، كما توجد فرق العمل المرتبطة بالزمن، والتي يمكن أن تكون دائمة ومستمرة، أو مؤقتة يتم تشكيلها لإنجاز أنشطة مرتبطة بآجال زمنية محددة، بالإضافة إلى فرق العمل المشتركة التي تضم عناصر من مختلف الوحدات الوظيفية، وفرق العمل غير المشتركة التي تشمل أفراد من نفس الوحدات.

إذن تتأثر أنواع فرق العمل بعوامل عدة منها: (درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق؛ بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟ نوع المهمة ودرجة تعقدها)، ومن خلال هذه العوامل، يمكن تقسيم فرق العمل إلى:<sup>1</sup>

- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة، نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

1 عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط- مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2018، ص-ص 189-190.

- فرق العمل الوظيفية: وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة، وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة فيها بالوضوح.

- فرق العمل متعددة الوظائف: وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات، يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

- فرق دوائر الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها، بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات، ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات -نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي- والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه -وبغض النظر عن نوع الفريق- فإنه يستوجب على أعضائه أن يتمتعوا بجملة من الأخلاق أهمها: الأمانة، التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث، إحسان الظن، الصبر والأخذ بالنصيحة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل المتمثلة في (درجة استقلالية الفريق، وزواله أو بقاءه، ونوع المهام المكلف بها)، هي التي تؤثر على دوافع تأسيس فرق العمل، وبالتالي تنوعها، حيث يمكن أن تكون فرق العمل خاصة بالإدارة العليا، والتي تعتبر كوسيط بين المؤسسة والمحيط الخارجي الذي تنشط فيه، أو فرق العمل الوظيفية، التي تضم أفراد من نفس الوحدة، وتمتاز بوضوح المسؤوليات والعلاقات والقرارات، أو فرق العمل متعددة الوظائف، والتي تشمل أعضاء مختلفي المؤهلات والمعارف، أو فرق دوائر الجودة التي تضم أفراداً يجتمعون طوعياً، بهدف مناقشة مختلف القضايا وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، بالإضافة إلى فرق العمل الافتراضية، التي تضم أعضاء يشكلون علاقات قائمة على أساس الخبرة والمعرفة، سعياً لمواكبة التطورات المختلفة المنعكسة على ممارسات المؤسسة.

**III. خصائص وسمات فرق العمل الفعالة:** تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات يجب أن تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، وعلى الرغم من أن (الخلاف) يعتبر طبيعياً، إلا أنه يتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة، ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، كما أن مظاهر التأكيد على النفوذ تختفي، إذ يجب أن تكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإرجاع، ويلتزم بها الجميع، والسلطة تتوقف على الكفاءة، ويشترك فيها الجميع، ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة، ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، كما أنها تكون منتقاة.<sup>2</sup>

1 محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص-ص 139-141.

2 محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 49.



وبالتالي حتى يمكن التمييز بين فرق العمل غير الفعالة، وتلك التي تمتاز بالفعالية، لا بد أن يتحلى أعضاء الفريق بجملة من المواصفات كالتضامن والاحترام والثقة المتبادلة، وتشارك المعلومات وتداولها بشكل واضح ودقيق، والقدرة على التفاوض والتشاور حول مختلف المواضيع المتعلقة بطرق الأداء وكيفية سير المهام داخل المؤسسة.

كما تم تحديد خمس سمات رئيسية للفرق الفعالة تتمثل أساسا في (المعرفة الكافية، المعلومات، القوة، الحوافز والفرص)<sup>1</sup> وبدوره أشار "Armstrong" إلى أن الفرق الفعالة تمتاز بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- تمثل الفرق الوحدات الأساسية للأداء في العديد من المنظمات من خلال دمج المهارات، والخبرات، والبصائر للعديد من الأفراد.

- يطبق العمل الفرقي في جميع أنحاء المنظمة، إضافة إلى الفرق المعينة (Teams Specific)، فالفريق يمثل مجموعة من القيم التي تشجع العديد من السلوكيات كالإصغاء، والاستجابة بشكل تعاوني لوجهات النظر التي يبديها الأفراد الآخريين، وتقديم الدعم إلى من يحتاجه، فضلا عن الاعتراف بمصالح الآخرين وانجازاتهم.

- تُخلق الفرق وتُنشأ من خلال تحديات الأداء الهام.

- تعمل الفرق بطريقة تتجاوز الأداء الفردي، أو في التجمعات التنظيمية الكبيرة، لاسيما عندما يتطلب الأداء مهارات متعددة، وخبرات وقرارات متنوعة.

1 G. Tyge Payne and others: corporate board attributes, team effectiveness and financial performance, Journal of Management Studies, vol 46, no 04, Florida International University, USA 2009, p 03.

2 إحسان دهش جلاب وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

- المرونة والاستجابة للطلبات والنشاطات المتغيرة، حيث يمكن أن تعدل نظرتها إلى المعلومات والتحديات الجديدة بسرعة وبدقة وفاعلية عالية.

- تستثمر فرق العمل ذات الأداء العالي الكثير من الجهد بالاستطلاعات، التكيف، والاتفاق على الغرض العائد لها بشكل جماعي، وبشكل فردي، فهي تتميز بالشعور العميق بالالتزام اتجاه نموها ونجاحها.

كما يجب أن يمتلك الأعضاء في الفرق مهارات الاتصال والإدارة الفعالة، بحيث تتيح لهم هذه المهارات الفرصة لتسهيل وتبادل الأفكار بين أقسام المنظمة المتنوعة، إضافة إلى أن تكون هذه الفرق متماسكة وتمتلك مستويات عالية من الاتصال والثقة والمشاركة والالتزام والتفويض.<sup>1</sup>

أي أن الفرق الفعالة في العمل تتسم بالتخطيط المشترك لكيفية أداء المهام، وانجاز الأنشطة وحل المشكلات، ودمج مهارات الأفراد وتنسيق جهودهم المبذولة في العمل، والرغبة في التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والتواصل بشكل مستمر بغرض تبادل النصائح والتوجيهات والمعلومات المختلفة، واحترام وجهات نظرهم، وتقدير مساهمات الأعضاء، والقدرة على تجاوز الخلافات الشخصية، والتركيز على المصلحة العامة للفرق.

**IV. مراحل تشكل وتطور فرق العمل الفعالة:** إن تشكل وتطور فرق العمل الفعالة، يمر بأربع مراحل

أساسية وهي:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى؛ مرحلة التشكيل: يقوم أعضاء الفريق باختيار قواعد الجماعة وهم بذلك يحاولون تحديد حدود مهمتهم.

1 Granville King: Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics, vol 41, no 03, 2002, p 236.

2 سميرة عبد الصمد، سهام العقون: فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، الجزائر، 2017، ص-ص 564-565.

- المرحلة الثانية؛ مرحلة الاجتياح: وهنا يكون هناك احتكاك وتنافس حول المواقف بين الأعضاء، والتي قد تنتج عنها استجابات عاطفية.

- المرحلة الثالثة؛ مرحلة وضع المعايير (norming): وتمثل وقتا للتغيير، حيث يتطور الترابط، ويكون متبادل، وتصبح الجماعة وأعضاءها أكثر استعدادا وقدرة على التعبير عن الآراء والأفكار البناءة.

- المرحلة الرابعة والنهائية؛ مرحلة الانجاز: وفيها يبدأ أعضاء المجموعة بتطبيق التشاركية للمهام التي في متناول أيديهم، ووضع الحلول وإحراز التقدم.

وغالبا ما لا تبقى الفرق في مرحلة الانجاز، إذ تحدث تغييرات كبيرة في عضوية الفريق مثل استبدال القائد، أو تغيير في هدف الفريق، أو تغييرات في عمليات الفريق، وكل هذا يستدعي الضرورة لتجديد نضوج الفريق، من خلال الرجوع للمرحلة الأولى، أي مرحلة التشكيل، حيث تكون مهمة القائد هنا، مساعدة دورة الفريق مرة أخرى، من أجل أداء بأكبر قدر من الفعالية -وليس بسرعة- لأن محاولة إجبار الفريق على السرعة في الأداء خلال مختلف المراحل، قد تنهي فعالية الفريق.

ومنه حتى يتم الحصول على فرق عمل فعالة، لابد من المرور بمجموعة من المراحل الأساسية، انطلاقا من مرحلة تكوين الفريق، أين يتم الانتقال فيها من الفرد إلى الجماعة، والحصول على عضوية الفريق، والتعرف على قواعده، أي أنها بمثابة مرحلة أولية تمهيدية، يتم فيها تهيئة الفرد وتدريبه واستعداده للعمل ضمن فريق، تليها مرحلة أشبه بالصراع بين أعضاء الفريق، نتيجة لمحاولة كل عضو فرض مكانته، مما يسبب اعتراضات ومخالفات ونزاعات بين الأفراد لتضارب وجهات نظرهم واختلاف توجهاتهم، ثم تأتي مرحلة تحديد ورسم القواعد والقوانين، والتي تعبر عن تجاوز الخلافات الناتجة عن المرحلة السابقة وقبول الأعضاء لبعضهم، واحترامهم لأدوارهم، وتزايد تضامنهم، وصولا لمرحلة الأداء، والتي يظهر فيها قيام الأفراد بممارسة مهامهم داخل الفريق، وزيادة شعورهم بالثقة والتحفيز، وإثارة دافعيتهم نحو الأداء، حيث يسود الاستقرار هذه

المرحلة، وتتامي رغبة الأفراد في التشارك بهدف إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، والتعاون من أجل إيجاد حلول للمشكلات والمواقف الصعبة التي تواجههم.

V. عناصر وأسس بناء فرق العمل الفعالة: لتحقيق نتائج إيجابية لأي فرق عمل، يرى كل من "نيل

فلاناغان، Neil Flanagan" و"تود دوات، Todd Dewett" و"ستيف ويكهام، Steve Wickham" أنه يتعين

على القائمين على عملية بناء هذا الفريق أن ينصب اهتمامهم على العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- **توقعات واضحة:** ضرورة وجود توقعات واضحة فيما يتعلق بالنتائج المرجوة من الفريق، مع إطلاع

أعضاء الفريق على هذه التوقعات، بالإضافة إلى توقعات الفريق اتجاه الإدارة فيما يخص الإمكانيات الواجب توفرها لانجاز ما هو مطلوب.

- **السياق:** ونعني به أن يدرك أعضاء الفريق الهدف من وجودهم في الفريق، الأمر الذي يجعل أهداف

الفريق تسير في نفس السياق مع الأهداف العامة للمنظمة.

- **الالتزام:** والمقصود به وجود التزام من طرف أعضاء الفريق بتحديد الأهداف المرجوة، من خلال

إيمانهم بالعمل مع مشاعر الحماس والولاء للفريق والمنظمة ككل.

- **الاختصاص:** بمعنى أن يكون لدى أعضاء الفريق المعرفة والمهارة والقدرة على التعامل مع المشكلات

الفنية والتنظيمية التي من أجلها تم تشكيل هذا الفريق.

- **الميثاق:** والمقصود به الإجراءات التنظيمية المحددة في شكل ميثاق، والذي يوضح الأهداف بدقة،

وأسلوب العمل، والمسؤوليات، والمهام، والعلاقات بين الأعضاء، وكذلك معايير الأداء (الزمن، الجودة، الكمية) التي يلتزم بها الفريق.

1 منصور بويكر: مرجع سبق ذكره، ص-ص 153-156.

- **السيطرة:** وتشير إلى الحرية التي تُمنح للفريق لتمكينه من التعامل مع ما يتضمنه ميثاق العمل، الأمر الذي يمكن أعضاء الفريق من الشعور بالسيطرة والاستقلالية، التي ترفع من مستوى روح الفريق الجماعية، وتجعله يتحمل مسؤولية قراراته من خلال المساءلة التي يخضع لها من طرف إدارة المنظمة.
- **التعاون:** أي أن يرغب الأعضاء في العمل معاً، وفي تقديم الدعم لبعضهم، ويتوحدون مع الفريق.
- **الاتصال الفعال:** أي وجود نظام اتصال فعال يمكن من تدفق المعلومات بسهولة بين أعضاء الفريق من جهة، وبين الفريق والجهات التي يتعامل معها -داخل وخارج المنظمة- من جهة أخرى، كما يدخل في هذا الإطار توفر البيانات الجيدة والدقيقة، وفي الوقت المناسب، لأعضاء الفريق، لتحقيق مستوى عالي من فعالية الأداء، هذا وتمكن المعلومات الموثوق في صحتها، من تجنب الفريق الخلافات والصراعات التي تعطل سير العمل.
- **الإبداع:** يجب أن يُبنى الفريق على قناعة الفكر الإبداعي لأعضاء الفريق، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به قائد الفريق للسماح بالأفكار الإبداعية، وتشجيعها، وتوفير التحفيز الكافي والمناسب للعاملين الذين يقدمون مبادرات وأفكار جديدة، تساهم في تحسين مستوى الأداء كماً وكيفاً.
- وفي هذا السياق يمكن القول أن هناك أساس مهم وحاسم لفعالية فريق العمل، يتمثل في تقييم قدرة الفريق على مواصلة العمل كوحدة (وتُسمى قابلية الفريق للبقاء)، حيث تواجه الفرق التي ليس لديها جدوى طويلة الأمد، الإرهاق بسبب الصراع الذي لم يتم حله، بالإضافة إلى زيادة الانقسام وانخفاض الرغبة في العمل بشكل تعاوني.<sup>1</sup>

1 Murray R. Barrick and others: Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness, Journal of Applied Psychology, the American Psychological Association, vol 83, num 03, 1998, p 379.

وعليه فإن عملية بناء فريق عمل فعال تتطلب مراعاة جملة من العناصر حتى تحقق تلك الفرق نتائج إيجابية، ومن بين هذه العناصر وضوح التوقعات المتعلقة بالنتائج التي يتطلع لها الفريق من جهة، وتوقعاته إزاء الإمكانيات اللازم توفرها من طرف إدارة المؤسسة من جهة أخرى، وكذا إدراك الأفراد لأهداف فريقهم ومدى مواظمتها لأهداف المؤسسة العامة، وأيضا التزام عناصر الفريق وولائهم لبعضهم البعض، فضلاً عن توفر المعارف والمهارات اللازمة لأعضاء الفريق، مما يمكنهم من التعامل مع المشكلات المختلفة ويمنحهم القدرة على حلها، بالإضافة إلى ضرورة توفر ميثاق يضم أساليب أداء المهام، يوزع المسؤوليات ويحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد، كما تضم عناصر بناء فرق العمل الفعالة حرية الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق، مما يزيد من شعورهم بالاستقلالية والرفع من روحهم المعنوية، وكذا رغبة الأفراد في التضامن وتبادل الدعم ضمن الفريق، وفعالية الاتصالات التي تسمح بتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى بروز الإبداع لدى الأفراد من خلال المبادرات والأفكار والمهارات المبتكرة التي يقدمونها بغية تحسين وتطوير أدائهم ضمن فريق العمل.

### VI. أهداف بناء فرق العمل الفعالة: يمكن تلخيص مجموعة الأهداف الكامنة وراء بناء فرق عمل تتميز

بالفعالية، في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- التعاون المشترك والعمل الموحد كوحدة واحدة (توحيد وتنسيق جهود العاملين).

- الاستفادة من الموارد المحددة وبشكل فاعل.

- توفير الوقت والجهد والمال، والاستفادة من قدرات ومهارات فريق العمل.

- تكامل العمل وتقليص نقاط الضعف وزيادة الإنتاج.

---

1 علي أحمد الهادي: فريق العمل الفعال (Effective Teamwork)، تم الاسترداد من:

<https://mqqa.com/2017/05/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82->

[/D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-](https://mqqa.com/2017/05/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82-)

[/D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84effective-teamwork/](https://mqqa.com/2017/05/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82-effective-teamwork/), (18-05-2023/ 16 :18)

- تقريب وجهات النظر وتعزيز الروابط بين أعضاء الفريق.
  - إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة أو قبل موعدها المحدد.
  - إشباع الحاجات الاجتماعية لفريق العمل.
  - المساعدة في إيجاد بدائل كثيرة جداً لحل المشكلات التي تعترض عمليات التنفيذ المختلفة.
  - رفع مستوى الجودة، ومشاركة العاملين في عملية البناء والتنمية والتطوير.
  - الاستفادة من التجارب والخبرات المتنوعة والعديدة.
  - حل المشاكل التي تواجه الشركة أو المنشأة.
  - إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق والمشرفين والمدراء.
  - إدارة الموارد المتاحة والمتوفرة، وكذلك مواهب ومهارات وقدرات فريق العمل.
- وبالتالي هناك دوافع تنظيمية، فنية، اجتماعية ونفسية تكمن خلف عملية تشكيل فرق العمل الفعالة، أهمها تحسين ورفع مستويات الأداء، والسرعة في إنجاز المهام، والقدرة على مواجهة المشكلات، واختصار وتوفير الوقت من أجل إنجاز الأنشطة، وتنسيق وتوحيد الجهود بغرض بلوغ الأهداف المشتركة، إضافة إلى الرفع من الروح المعنوية من خلال بناء الثقة والاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريق، وتوفير فرص تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم، وتقوية علاقاتهم، وتكامل مجهوداتهم بهدف تحقيق المصلحة العامة للفريق، ومنه تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم.

VII. أبعاد فاعلية فرق العمل: هناك ثمانية أبعاد يمكن اعتمادها كسمات أساسية لفاعلية فرق العمل، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- المشاركة: ويتمثل هذا البعد في مدى حضور أعضاء الفريق للاجتماعات، واهتمامهم بالمشاركة في أنشطة الفريق، وبصورة فعالة، والتكلم بحرية، واستمرار في اللقاءات لتبادل وجهات النظر والمعلومات.

- التعاون: وهو درجة وجود التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل، والعمل معا للتوصل إلى حلول تنفع الجميع.

- المرونة: وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، والميل لتحمل مسؤوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام.

- الحساسية: وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم لمشاعر البعض الآخر، والعمل على خلق جو نفسي مريح، والاهتمام بالأفراد عند اتخاذ القرارات.

- تحمل المخاطر: وهي درجة الميل لدى أفراد الفريق، وقدرتهم على مجابهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على بيان نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات، وذلك لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

- الالتزام: هو درجة شعور الفرد بملكيته للمنظمة، والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء، وتوفير الدعم العاطفي لهم، وذلك للتعبير عن وجهة نظرهم بصورة جماعية.

1 محمد براي، وهيبة الجوزي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 16-17.



- التيسير: هو درجة مساعدة الأعضاء لبعضهم لأداء المهام، وتقديم مقترحات عملية لحل المشكلات، ولتسوية النزاعات ضمن الفريق، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفرق.

- الانفتاحية: وهي درجة ميل الأعضاء لتقديم المعلومات للآخرين، عن التخطيط، وحل المشكلات بصورة مساعدة للفريق، والحرية في التعبير لأعضائه عن مشاعرهم، ووجهات نظرهم، وقيمهم وعاداتهم.

إذن من أجل الاستدلال على فاعلية فرق العمل، توجد هناك جملة من الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها، ومنها مدى مشاركة عناصر الفريق في الأنشطة والاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة، وتشارك مهاراتهم وحرية تعبيرهم عن وجهات نظرهم، ولقائهم بشكل دائم من أجل تبادل المعلومات ومناقشة القضايا المتعلقة بأداء مهام الفريق، وتعاونهم على إنجاز الأنشطة الموكلة لهم، وتمتعهم بالمرونة والقدرة على تحمل المخاطر، من خلال مواجهة التحديات والظروف الصعبة التي تواجه الفريق، والالتزام بمبادئه ومعاييرها، وميلهم لمساعدة بعضهم البعض، وانفتاحهم على أفكارهم ومهاراتهم، واحترام آرائهم وتوجهاتهم المختلفة.

## VIII. العوامل المؤثرة على فاعلية فرق العمل: توصلت دراسة "Guzzo & Dickson" والتي أجريها على

80 فريقا في مجال الخدمات المالية، إلى أن العوامل التي تؤثر على فاعلية الفريق هي:<sup>1</sup>

- تصميم عمل الفريق؛ والذي يقصد به مدى الإدارة الذاتية المسموح بها للفريق.

- الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء.

- خصائص الفريق من حيث (الحجم، السن، المهارات، الاتجاهات).

- العمليات الجماعية التي يؤديها الفريق.

- الدعم التنظيمي المقدم للفريق.

1 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، ص 73.

كما وجدت دراسة "Cohen &Gibson" أن فعالية الفريق تمثل نظاما متكاملًا من العوامل الآتية:<sup>1</sup>

- **المُدخلات:** وتشير إلى مجموعة العناصر التي يستخدمها أعضاء الفريق لإيجاد الظروف المناسبة التي تقودهم إلى الفعالية وتساعدهم في التغلب على تعقيدات وتحديات العمل، وتشمل (الإدارة الذاتية، تداخل الوظائف، تداخل أو تشابك الأهداف، تفضيلات الفريق، خصائص الفريق المتمثلة في الحجم والمهارات والخبرات، إضافة إلى دعم القيادة).

- **العمليات:** وتمثل كافة المهارات الفنية والإدارية التي يستخدمها أعضاء الفريق، لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل في الوظائف والعلاقات والأهداف، وتشمل (الجهد، حل المشكلات، استغلال المهارات، فكرة الفريق عن نفسه، الالتزام، المسؤولية، التعلم، التكيف، الاتصالات، التعاون، الدعم الاجتماعي، اقتسام عبء العمل، حل الصراعات، والثقة).

- **المُخرجات:** وفيما يتعلق بالمنتجات فإننا نتحدث هنا عن (الإنتاجية، الوقت، الكفاءة والجودة).

أي أنه من أجل بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة، لا بد من توفر جملة من العوامل، أهمها قدرة أعضاء الفريق على إدارته ذاتيا، ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض، ومجموعة العمليات التي يؤديها عناصر الفريق بشكل جماعي، والدعم المتبادل فيما بينهم، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة متكاملة من العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل، تتمثل في العناصر المستخدمة لتوفير الفرص المساعدة على تحقيق فعالية الفريق، وتجاوز التحديات التي تواجهه، إضافة إلى القدرات والمهارات التي يمتاز بها الأفراد لتنسيق الجهود وتكامل الوظائف وتشارك الأهداف، وتبادل المعلومات، وصولا إلى بلوغ عناصر فريق العمل الكفاءة التي تنعكس على جودة أدائهم، وسرعتهم ودقتهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الفريق.

1 عليان علي رحمة عليان: المرجع نفسه، ص 74.

**IX. عوامل اختلال فرق العمل الفعالة:** يقدم "Lencioni" إطاراً مهماً لتحديد بعض الأسباب الرئيسية التي تخلق فرقاً غير فعالة، ونلاحظ أنه توجد خمس اختلالات رئيسية تضر بالفريق وتؤدي إلى عدم فعاليته، وهذه الاختلالات هي:<sup>1</sup>

- **غياب الثقة:** يحدث هذا عندما يكون أعضاء الفريق غير مستعدين للانفتاح والتعلم لتطوير علاقات عمل فعالة مع بعضهم البعض، وتساهم هذه الظروف في عدم الثقة في ثقافة الفريق وهي الأساس لخلق خلل آخر في الفريق.

- **الخوف من الصراع:** نظراً لانعدام الثقة، تنشأ عدم الرغبة في التعامل مع المشاكل والقضايا بطريقة منفتحة وصريحة، وهو ما يمتد لفريق الاجتماعات، حيث لا يمكن مناقشة الأعضاء للقضايا الهامة بدقة أو لتقييم الخيارات المتاحة لمعالجة فعالة للمشاكل.

- **عدم وجود التزام:** نتيجة لعدم وجود صراع بناء، ينمو فشل لدى جميع أعضاء الفريق بسبب غياب الدعم اللازم للتنفيذ الفعال لقرارات الفريق.

- **تجنب المساءلة:** نظراً لعدم وجود التزام لمسار معين للعمل أو قرار أو هدف، فإن أعضاء الفريق يصبحون عرضة للانخراط في السلوكيات منحرفة عن أهداف الفريق.

- **عدم الانتباه إلى النتائج:** الاختلالات الأربعة الأولى تتوج بإنشاء فريق، أعضاءه لا يشعرون أنهم جزء من وحدة متماسكة أو ملتزمة نحو تحقيق الأهداف الجماعية، وهذا يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل للفريق.

1 سميرة عبد الصمد، سهام العقون: مرجع سبق ذكره، ص 565-566.

ويظهر هذا العامل (عدم الانتباه إلى النتائج) عندما يضع أعضاء الفريق احتياجاتهم الفردية مثل الأنا

والرغبة في الترقى والتقدير أو حتى احتياجات أقسامهم فوق الأهداف الجماعية للفريق.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن العمل ضمن فريق يتطلب الكثير، الذي ربما لا يكون البعض مستعدا لتحمله

أو بذله، وقد أشار تحليل حالات الفشل التي صاحبت محاولات الشركات استخدام فرق العمل إلى عدد من

المشاكل التي يمكن تجنبها إذا علم بها من يحاولون تقديم هذا الأسلوب بشركاتهم، وسنورد هذه المشاكل فيما

يلي:<sup>2</sup>

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معا.
- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة.
- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة.

وفي هذا الصدد يمكن القول أنه كما توجد عوامل تؤثر على فعالية فرق العمل، فهناك أيضا عوامل

تؤدي إلى اختلال الفرق، أبرزها انعدام الثقة بين عناصر الفريق، وعدم رغبتهم في مناقشة القضايا والمواضيع

المتعلقة بمهامهم، وتهربهم من حل المشكلات التي تواجه فريقهم، وهو ما يؤدي بدوره إلى غياب التزام الأفراد

داخل فريق العمل، وانحرافهم عن أهدافه العامة، وبالتالي انخفاض مستويات الأداء، وعدم الاهتمام

بالمصلحة الجماعية، والتهرب من تحمل المسؤولية.

**X. فرق العمل وجودة الخدمة الصحية: إن فريق العمل في القطاع الصحي يقوم بعمل جماعي فعال**

لتقديم رعاية ذات تأثير إيجابي وفوري على سلامة المرضى، ومن هنا يتضح دور قائد فريق العمل من خلال

---

1 باتريك لينسيوني: العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 163.

2 جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص-ص 326-327.

سلوكياته والمركز الذي يحتله، إذ ينطوي على توقعات يجب تحقيقها، فهو مطالب بإنجاز واجبات تأخذ في الحسبان توقعات المرضى أو المستفيدين من الخدمات الصحية على مستوى المؤسسة الصحية، من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة، ولتجسيد ذلك يتطلب منه تقديم المعلومات الكافية عند القيام بوضع الخطة العامة للمؤسسة الصحية، كما أنه يقوم بمساعدة أفراد الفريق للتجاوب في البحث عن الحلول الممكنة لتنفيذ هذه الخطة، وهنا لا بد من اختيار العنصر البشري الذي يمكنه من تحقيق مشروعه، لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، وهذا يتطلب منه جهدا وصبرا أثناء معالجته للمشاكل، أو التدني الموجود في مستوى الخدمات لكونه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغوطات اقتصادية واجتماعية وثقافية، وهذه الحالات تؤثر مباشرة في فرق العمل وتدفعهم إلى عدم الالتزام بالوقت والتبذير في الموارد، وعدم قدرتهم على التنسيق مع بعضهم البعض.<sup>1</sup>

كما أن العمل الجماعي الفعال يؤدي إلى اتخاذ قرارات وتدخل طبي بجودة أعلى، وبالتالي نتائج أفضل للمرضى، حيث ازدادت الأبحاث حول فعالية الفريق في الرعاية الصحية بشكل كبير، وركز البحث في الرعاية الصحية بشكل خاص على تحديد خصائص الفرق الفعالة وتطوير أدوات لقياس فعاليتها، كما أصبح يمكن قياس فعالية الفريق من خلال النظر إلى النتائج الموضوعية (مثل المريض، الرضا وجودة الرعاية) أو بالنظر إلى النتائج الذاتية (مثل الفعالية كما يراها أعضاء الفريق).<sup>2</sup>

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المؤسسات الصحية -بسبب الإقبال الدائم والمتزايد على مصالحها- جعلها مُلزمة بالبحث عن أحدث الطرق وأنجح الأساليب المنتهجة من أجل تحسين خدماتها المقدمة، وتلبية حاجيات الوافدين إليها، وتُعد فرق العمل الفعالة أحد أهم الأساليب التي تتبناها المؤسسة

1 عمير جيلالي: تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، المجلد08، العدد01، الجزائر، 2019، ص-ص 322-323.

2 Martina Buljac-Samardzic and others: Interventions to improve team effectiveness: A systematic review, Health Policy, vol 94, no 03, 2010, p 184.

العمومية الاستشفائية بغرض تحسين ممارسات الموارد البشرية، وتحقيق نتائج مقبولة للمرضى، وهذا ما يفسر الاهتمام بتكوين فرق العمل والاعتماد عليها في انجاز وإنجاح البرامج الصحية المختلفة بالمؤسسة، وأداء المهام في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يعكس الدور البارز الذي تلعبه تلك الفرق في تحسين جودة المؤسسة العمومية الاستشفائية، من خلال ضمان تحقيق الأداء المطلوب وتبادل الخبرات فيما يتعلق بتطوير الخدمات الصحية التي يتم تقديمها، وتنمية روح الإبداع والابتكار وتسخير المهارات والمعارف التي يتم تقديمها، إضافة إلى تماسك أعضاء الفريق، وتوحيد جهودهم، وتقاسم مهامهم بالشكل الذي يزيد من فاعليتهم، وهو ما ينعكس بدوره على مستويات أدائهم للخدمات الصحية المختلفة التي يقدمونها داخل المؤسسة من جهة، وتعاملهم مع المرضى بصورة جيدة من جهة أخرى.

مما سبق يمكن القول أن الدراسات والأبحاث المتزايدة حول المنظمات الحديثة وأهمية الجماعات العاملة فيها، أدى بدوره إلى الاهتمام المتزايد بفعالية فرق العمل، خاصة وأن هذه الأخيرة مثلت أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الاستشفائية اليوم، مما يستوجب ضرورة بنائها وتشكيلها وفق أسس صحيحة، وإدارتها حسب مناهج خاصة، كونها تشكل عنصرا إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق التكامل بين أفرادها، وسعيهم لتحسين الخدمات المطلوبة منهم، وتحقيق ذواتهم من خلال إبراز قدراتهم ومهاراتهم، والعمل على التوفيق بين إمكانياتهم ومؤهلاتهم، وجعلها منسجمة ومتشاركة في سبيل انجاز مهامهم بشكل منسق ومتعاون.

### ثالثا: البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية.

تمثل المؤسسة العمومية الاستشفائية البوابة والواجهة الأساسية للقطاع الصحي، والتي تعكس مدى التقدم الصحي والاجتماعي للمجتمع، وتتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر من العديد من المصالح والوحدات، التي تتضمن شبكة من العلاقات الاجتماعية بين مختلف فاعليها، والتي تتكامل فيما بينها من

أجل تقديم مختلف الخدمات الصحية للمرضى، من خلال المرافق العامة والمصالح والمنشآت التابعة لها، ومنه فهي تساهم في حماية وترقية صحة المواطنين، ما يجعل منها عاملا أساسيا من عوامل التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، وبالنظر إلى التغيرات المتسارعة التي تشهدها هذه المؤسسات اليوم، وجب عليها مواكبة التقدم العلمي والتقني، وكذا التركيز على الرأسمال الفكري، لتحقيق جودة الخدمات التي ينتظرها المستفيدين من خدماتها.

#### I. خصائص المؤسسة العمومية الاستشفائية: بالنظر إلى المؤسسات الاستشفائية نجد أنها تتميز بعدة

خصائص لها أثرها المباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

- تعتمد الأنشطة التي تتم تأديتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على بعضها البعض، مما يتطلب درجة عالية من التخصص والتنسيق فيما بين المجموعات المهنية المختلفة، كما أن الجزء الأكبر من العمل يحمل صفة الاستعجال أو الطوارئ وطبيعته لا تحتمل التأجيل.

- وجود رقابة إدارية محدودة على المجموعة المحددة للإنفاق، وهم الأطباء، نظرا لصعوبة تنميط أعمالهم أو السيطرة على مراكز الإنفاق التي يعملون بها.

- يعتبر المستشفى نظاما مركبا من عدة أنظمة فرعية، فهو تجميع لعدة أنظمة لكل منها طبيعة مميزة، وهذا في حد ذاته يمثل تحديا لإدارة المستشفى والمشرفين عليها.

- صعوبة قياس وتحديد مخرجات المستشفى (الخدمات الصحية).

- يتوقف نجاح مجلس الإدارة في القيام بمهمته والحصول على الدعم اللازم للمستشفى على تركيبة وعلاقات أعضائه بالمجتمع المحلي وعلى ما يتوافر لدى ذلك المجتمع من إمكانيات وموارد.

1 محفوظ جبار، إلياس بومعروف: مرجع سبق ذكره، ص 30.

- يعمل المستشفى بصورة مستمرة، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتعلقة بالجدولة والتكاليف والرقابة.

- إن المستشفيات تهتم جميع أفراد المجتمع، بالإضافة إلى أن هذه الأهمية تزداد يوماً بعد يوم، خاصة مع زيادة المعرفة الطبية واستحداث طرق علاجية وتمريضية وجراحية حديثة، وكذا استحداث العقاقير والأدوية الجديدة، هذا وقد ساهم ارتفاع دخل الأسرة، وزيادة الطلب على أجود الخدمات الطبية والصحية، من أهمية المستشفى العام.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتسم بالتخصص الوظيفي الذي يدفعها للعمل على تحقيق الانسجام بين مختلف الفئات المهنية، كما تتميز بوصفها نظاماً كاملاً يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي تؤدي كل منها مهام معينة مختلفة عن بعضها البعض، ويُعد العمل بشكل دائم ومستمر بالمؤسسة الاستشفائية أحد الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، نظراً لكثرة الخدمات التي تقدمها، خاصة الصحية منها، بالإضافة إلى اعتبار المؤسسة الاستشفائية أحد أهم المؤسسات بالنسبة للمجتمع لما تقدمه من رعاية وخدمات علاجية متنوعة، والسعي لمواكبة التقدم فيما يتعلق بهذا المجال، وكذا الحرص على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمرضى.

**II. خصوصية المؤسسة العمومية الاستشفائية بصفقتها مرفقا صحيا:** إن المؤسسة الصحية لها خطوط هرمية، وخطوط سلطة مختلفة عن باقي المؤسسات، كما أنها تتميز باختلاف الأهداف والفاعلين، والمهام، وصعوبة تحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية، ومتطلبات البيئة والتأقلم معها، كل هذه العوامل تخلق صعوبات ذات طبيعة تنظيمية، وأخرى من ناحية الموارد البشرية، وذلك كما يلي:



1. الصعوبات التنظيمية: إن المؤسسة الاستشفائية تعتبر مرفقا عموميا، له خصائص تنظيمية

كالآتي:<sup>1</sup>

- هو مرفق حساس بخصوصيته الاجتماعية و بمهامه، كما أن الخدمات الصحية والاجتماعية التي يقدمها، لها تأثير على حياة الإنسان، إذ لا يمكن أن نتعامل معها مثلها مثل المنتجات المادية التي تنتجها أي مؤسسة اقتصادية أو صناعية.

- هو مرفق يتعلق بحياة المريض، ومنه لا بد أن تُتخذ به قرارات سريعة و عميقة بالخصوص أثناء المداومة الطبية والاستعجالات، مثلا تحديد نقل المريض، أو في حال عدم وجود الأدوية والوسائل الكافية، فعلى الطبيب المداوم و الإداري أن يكون فعالا باتخاذ القرار الصائب، و في الوقت المناسب.

- هو مرفق يعمل (24 ساعة على 24 ساعة) من أجل ضمان استمرارية العلاج؛ حيث أن العمل بالمؤسسة الصحية هو عمل مستمر على مدار السنة والأربع وعشرين ساعة، ولا اعتبار فيه لأيام الإجازة الأسبوعية، الأعياد والأيام الوطنية... الخ، وهو بالتأكيد ما سيخلق عدة معوقات في مجال تنظيم الوقت، ومتطلبات استمرارية هذه الخدمة، وخصوصا في حالات (الغيابات المستمرة، والفجائية وقلة الموارد البشرية)، مما يتطلب إيجاد حلول سريعة، ويُعد هذا أمرا مرهقا، يتطلب جهدا من ناحية المسؤولية -بالنسبة للمسير- في ضرورة خلق ديناميكية، وتنسيق فيما يخص المعلومات والقرارات المتخذة بين الموظفين الذين يعملون أثناء الساعات العادية والمداومة، ويعتبر تنظيم الوقت في المؤسسات الصحية من أعظم المشكلات التي تواجه المسؤولين، يضاف إلى ذلك، تداخل النشاطات المرتبطة بالمؤسسة الصحية، حيث أنها لا تقتصر على العلاج وإنما تتعداها إلى أعمال الفندقية من (الإطعام و الإيواء إلى التمويل، الوقاية... الخ)، مما يدل

1 أشواق قاسمي الحسني: المؤسسة العمومية الاستشفائية في مواجهة التغييرات التنظيمية (الإصلاحات الاستشفائية) دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة، مجلة الصوتيات، العدد18، جامعة البلديدة2-لونيسى علي، الجزائر، ص-ص 321-322.

بالفعل على كونها بيئة عمل متعددة النشاطات، وإن كان النشاط الرئيسي فيها هو مباشرة علاج المرضى، و كل هذا له تأثيره على أداء وطبيعة العلاقات بين مختلف مستخدميها.

وبما أنها مؤسسة تقوم أهدافها على عناصر غير مادية، هذا يجعلها أقل مسايرة للتغيرات، وفي هذا الإطار يقول "علي عبد الرازق جليبي" إن التنظيمات البشرية، حتى الأكثر رشدا فإنها تميل إلى التخلف في تغيير أنماطها على نحو يجعلها لا تتماشى مع الظروف المتغيرة، ويميل هذا التخلف إلى الظهور على وجه الخصوص في المجالات التي تشتمل على علاقات إنسانية، وعلى الأهداف غير المادية، عكس ما يحدث عند تناول الموضوعات المادية.

**2. الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية:** إن تركيبة المؤسسات الصحية - والمستشفيات منها على وجه الخصوص - تعطي بيئة معينة تنعكس على أداء المورد البشري فيها، فمنها بعض القيود المرتبطة ببيئة العمل المادية، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل الاجتماعية، من ذلك يمكن تحديد بعض خصائص بيئة العمل هذه كالتالي:<sup>1</sup>

**أ. تنوع الموارد البشرية:** تحتل الكتلة العمالية في قطاع الصحة الرتبة الثالثة من مجموع تعداد الوظيف العمومي، بعد قطاع التربية بـ 33.5% والجماعات المحلية بـ 28% حيث وصل عدد العمال إلى 196000 سنة 2000، وتتميز هذه الكتلة بتنوعها، إذ تنقسم إلى ثلاثة أسلاك:

• السلك الطبي: و يتمثل في الممارسين الأخصائيين المساعدين، الممارسين الطبيين العاميين للصحة العمومية، جراحي الأسنان والصيدالة... الخ.

• السلك شبه الطبي: و يتمثل في الممرضين، والقابلات، أعوان التخدير والإنعاش... الخ.

• السلك الإداري والتقني: و يتمثل في الإداريين، التقنيين، عمال الخدمات والصيانة... الخ.

1 أشواق قاسمي الحسني: المرجع نفسه، ص-ص 322-323.

ب. توزيع الموارد البشرية: إن توزيع الموارد البشرية غير متوازن بشكل واضح على مختلف ربوع الوطن، حيث نجد في سنة 2004 أن الجزائر العاصمة لوحدها تحتكر نسبة 55% من الكادر الطبي، والشرق الجزائري 22% والغرب 20% والجنوب الشرقي 2% والجنوب الغربي 1% ويزداد الأمر سوءا عند الحديث عن الأطباء الأخصائيين، أين تعرف المناطق الجنوبية ومناطق الهضاب العليا عجزا ملحوظا فبذلك، خصوصا في تلك التخصصات التي تتطلب مهارة نوعية (كطب أمراض النساء والتوليد، التخصصات الجراحية المختلفة، وطب العيون... الخ)، وهذا الخلل في التوزيع، له أثره على التحكم في التسيير، بغرض تحقيق أهداف المؤسسات الصحية، إذ يضع الكثير من المؤسسات في موضع حرج، لافتقارها للعنصر الرئيسي -الطبيب- في أداء أي مهام صحية.

إذن بناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية وبوصفها نظام هرمي تتعدد فيه المهام، وتختلف ضمنه أهداف الفاعلين، وتصبح فيه مهمة تحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية وعوامل البيئة الخارجية، فإنها بذلك تواجه جملة من الصعوبات التنظيمية نظرا لخصوصيتها الاجتماعية كونها مرفقا حساسا يتعامل مع حياة الأفراد، مما يؤدي إلى صعوبة المهام التي تقدمها الموارد البشرية العاملة فيها، بالإضافة إلى استمرارية العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية على مدار السنة، وطوال ساعات اليوم، مما يتطلب جهدا مضاعفا من قبل الأفراد العاملين، ومن جهة أخرى تواجه المؤسسة العمومية الاستشفائية صعوبات ذات علاقة بالموارد البشرية، نتيجة تنوع الأفراد العاملين بهذا المرفق، من أطباء وشبه طبيين وإداريين وتقنيين، كما تطفو على السطح مشكلة توزيع تلك الموارد البشرية، حيث تحتكر المناطق الشمالية عدد كبير من الكوادر الطبية مقارنة بالجنوب، مما يؤدي إلى صعوبة تقديم الخدمات الطبية، وعجز التغطية الصحية للأفراد ضمن تلك المناطق.

### III. أهداف المؤسسات العمومية الاستشفائية: حتى تستطيع المؤسسة الاستشفائية القيام بالوظيفة

الأولى والأساسية وهي تقديم أفضل رعاية طبية ممكنة للمرضى ومصابي الحوادث وتحسين هذه الرعاية

بشكل مستمر، لا بد من قيامها بقدر ما من أنشطة التدريب والتعليم لرفع كفاءة العناصر البشرية العاملة فيها، ويتضمن ذلك تدريب الأطباء والممرضات والمهنيين والفنيين العاملين في المجال الطبي، كما يشمل تدريب وتعليم طلبة الدراسات العليا في إدارة المؤسسات الاستشفائية وإكسابهم الخبرات العلمية المطلوبة في الإدارة، إذ تعتبر هذه المؤسسات المكان الأنسب للتدريب العلمي لكافة المهنيين الصحيين، لما يتوفر لها من إمكانيات فنية وبشرية، وأجهزة ومعدات، ومعامل، لا تتوفر لغيرها من المؤسسات، ولكونها المكان الذي يتم فيه استقبال وعلاج مختلف الحالات المرضية، ما يجعل منها المكان الذي لا بديل عنه لتدريب عاملها باختلاف انتماءاتهم الفئوية.<sup>1</sup>

وقد يرى البعض أن محاولة إنجاز وتحقيق هذه المجموعة من الأهداف المترابطة، يبقى عبئاً ثقيلاً على الإدارة، التي تتحمل مسؤولية التنسيق، بين الجهود المختلفة، للأفراد العاملين، على اعتبار أن المؤسسة الاستشفائية تتميز بالتعقيد، كونها تقوم على ترتيبات تنظيمية معقدة، لاختلاف أهداف ومسؤوليات الفئات المهنية العاملة فيها، الأمر الذي صعب التنسيق بين تلك الفئات المتفاوتة على المستويين الثقافي والوظيفي، وكذا الحساسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي يخص حياة الإنسان، وما يتبع ذلك من توتر نفسي وإجهاد جسدي طوال فترة العمل، ما يزيد من تعقيد نظام المؤسسة الاستشفائية.<sup>2</sup>

أي أن التقدم التكنولوجي الحاصل، والتغيرات المتسارعة التي مست الممارسات الطبية المختلفة، والتي ساهمت في تعقد المؤسسات العمومية الاستشفائية، بالإضافة إلى التركيبة المتنوعة لمواردها البشرية واختلاف انتماءاتهم الفئوية، أدى إلى ظهور أهداف جديدة تسعى لبلوغها، فمن جهة توجد الأهداف التنظيمية المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية، وتوفير الرعاية الطبية، وتوفير أحدث الوسائل والتقنيات المستخدمة في ذلك، ومن جهة أخرى توجد الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، كضرورة خضوع مواردها البشرية للتكوين والتدريب

1 فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، صص 75-76.

2 أروى مصطفى أحمد سيف: نمط السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1996، صص 14-15.

المستمرين، وتلبية حاجياتهم المختلفة، وكذا تحقيق الاستمرارية والبقاء في المحيط الذي ينشط فيه، بالإضافة إلى العمل على تنسيق الجهود بين الأفراد العاملين فيها، وحثهم على الاستغلال الأمثل لمواردها.

**IV. أشكال التنظيم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية:** إن المؤسسات العمومية الاستشفائية كتنظيم، عبارة عن نظام يتكون من مجموعات رسمية ومجموعات غير رسمية، حيث تكون العلاقات متداخلة بين أفراد الجماعة، لذلك نجد شكلين للتنظيم داخل المؤسسات الاستشفائية، وهما:

**1. التنظيم الرسمي:** نجد في المؤسسات الاستشفائية التنظيم الرسمي لتفاعل عدة فرق وجماعات وفق لوائح وقواعد رسمية، تحدد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وسياساتها، والإجراءات التي يجب أن تسير عليها، وتكون وفق إطار مكتوب، وتحدد أيضا وسائل الضبط والأدوار التي يقوم بها النسق الطبي بشكل تعاوني منظم، وتقسم فيها المهام والوظائف الطبية وشبه الطبية، حسب التخصص والمكانة، وتعتبر الخدمة الصحية والاستشفائية التي يتلقاها المريض نتاج نهائي لأنشطة تنظيمية رسمية ومعقدة، تضم العلاقات الرسمية والاتصال الرسمي، بين الفرق الإدارية والطبية، وبين الفرق الطبية وشبه الطبية، كالوصفة الطبية والملف الطبي، ولكن هذا التنظيم لا يمكنه أن يكون لوحده، لذا نجد دائما تنظيما غير رسمي معه، لتسهيل سيره.<sup>1</sup>

هذا ويأخذ التنظيم الرسمي داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية عدة أشكال وهي:<sup>2</sup>

**أ. التنظيم الرأسي:** أو التنظيم المباشر أو العسكري، نسبة لاستخدامه في المؤسسة العسكرية، أي تكون فيه المسؤولية من أعلى الهرم إلى الأسفل بشكل مباشر، وبالرغم من المزايا الموجودة في هذا التنظيم والتي تتسم بتحديد العلاقات بين السلطة والمرؤوسين، إلا أنه يؤخذ عليه لكونه لا يمنح الوقت الكافي لممارسة أهم الأنشطة ومنها التخطيط الإداري والبحث الطبي والتطوير الاستشفائي.

1 كريمة علوان: التنظيم الاستشفائي بين القوانين والممارسة، دراسة ميدانية لمستشفى "نفيسة حمود" في المرحلة ما قبل إصلاح المستشفيات، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2009، ص-77-78.

2 أمير جيلالي: محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008-2009، ص-148-149.

ب. التنظيم الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية: ويعتمد على التخصص الوظيفي، حيث نجد أن كل وحدة إدارية تتخصص في وظيفة محددة، فهناك من تتخصص في وظيفة إنتاج الخدمات الصحية والاستشفائية، وأخرى تقوم بتسويقها، وهكذا فهذه الطريقة من التنظيم تستفيد من التخصص وتقسيم العمل، الذي من خلاله يخلق روح التعاون والتنسيق بين العاملين في مختلف الأقسام والمصالح، إلا أنه يعاب عليه لعدم وضوح السلطة، مما قد يؤخر في إنجاز بعض الأعمال في موعدها المحدد، بالإضافة إلى إسناد المسؤولية لعدد قليل من ذوي الخبرة.

ت. التنظيم الرأسي الوظيفي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية: وهو التنظيم الذي توجد به سلطتين، إحداها رسمية وأخرى استشارية وهو يجمع ما بين النمطين السابقين في المزايا، كما نجد هنا أن السلطة الرسمية تستعين بالسلطة الاستشارية في الآراء والاقتراحات، أي أن مهمة السلطة الثانية تقتصر على تقديم النصائح والإرشادات لتحقيق الأهداف، إلا أن هذا النوع من التنظيم الذي يتصف بالعديد من المزايا منها إسناد الأعمال الفنية للمتخصصين، إلا أنه يعاب عليه وجود نزاع بين السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية، حيث كل منهم يحاول تقليص سلطة الآخر، وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى التهرب من المسؤولية في حالة الفشل في اتخاذ القرارات.

ث. التنظيم باستخدام لجان بالمؤسسات العمومية الاستشفائية: يعتمد هذا التنظيم على الاستشارة الجماعية فيشكل لجان تتكون من مجموعة أفراد، وما يلاحظ في هذا التنظيم أنه إذا كانت هذه اللجان تتمتع بسلطة تنفيذية، فالقرارات التي تصدرها تصبح ملزمة، أما إذا كانت هذه اللجان تقدم النصائح والاقتراحات فقط، تكون عندئذ مهمتها استشارية فتنتهي مهامها الموكلة، ومن أهم هذه اللجان نجد اللجنة التنفيذية، لجنة السيطرة على العدوى، لجنة الانضباط والتأديب، لجنة مراجعة استخدام إمكانيات المؤسسة الاستشفائية، لجنة التأكد من جودة الخدمات الصحية.

2. **التنظيم غير الرسمي:** تفرض طبيعة التنظيم الاستشفائي وجود تنظيم غير رسمي، إضافة إلى التنظيم الرسمي، حيث يبتعد عن القواعد الرسمية ويكون السلوك فيها تلقائي، وتجمع الجماعات علاقات صداقة ومساندة، ولا يكتفي العمال بالقيام بالوظائف والأدوار المنوطة بهم، بل تتعدى ذلك إلى المهام التي تفوض إليهم، خاصة الذين يملكون مؤهلات للقيام بها، والقيام بممارسات طبية ككتابة الوصفة مثلا بالنسبة لشبه الطبيين، فالعلاقات غير الرسمية تنشأ من العلاقات الاجتماعية، التي قد تنمو تلقائيا، نتيجة للتفاعل اليومي، والتعود على العمل معها، فمن الضروري وجود نسق غير رسمي، باعتباره يبرز أنماط التفاعل التي تبعد عن القواعد الرسمية، فهو نسق سلوكي تلقائي، له أهميته الفائقة في الأداء الرسمي ذاته، وفي حل مشكلات المؤسسة الاستشفائية.<sup>1</sup>

إذن يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تشتمل على مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية، حيث أن التنظيم الرسمي ينظم علاقات الأفراد ويرسم الأهداف والإجراءات ويسطر الاستراتيجيات ويحدد الأدوار ويقسم المهام وفق اللوائح والقوانين والاعتماد على تطبيق القواعد الرسمية، ويتخذ عدة أشكال تتمثل في التنظيم الرسمي الرأسي، الوظيفي، والتنظيم الرسمي المعتمد على لجان استشارية، أما التنظيم غير الرسمي فهو الذي تتشكل فيه العلاقات تلقائيا، ويتم فيه التفاعل خارج نطاق النسق الرسمي.

V. **عناصر المؤسسة الاستشفائية:** تقوم المؤسسة الاستشفائية بتقديم العلاج إلى المرضى، وتعتبر هذه المسؤولية الرئيسية للمستشفى، كما يتوجب عليها تقديم معرفة علمية لكل الفاعلين فيها، كي يشاركوا بفعالية في تطوير الصحة العامة، وتتشكل المؤسسة الاستشفائية من:<sup>2</sup>

### 1. **الأمناء:** وتتمثل أبرز مهامهم فيما يلي:

- تحديد سياسة المؤسسة؛ ويتم ذلك حسب احتياجات اللجنة.

1 كريمة علوان: مرجع سبق ذكره، ص 78.

2 حسن صالح سليمان القضاة: القيادة مدخل في إدارة المستشفيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، صص 20-21.

- توفير المعدات والتسهيلات؛ كي يثق المرضى في المستشفى.

- مراقبة المستويات المهنية، ومستوى خدمة المرضى.

- تنسيق الجهود المهنية مع احتياجات اللجنة الإدارية والمالية.

- توفير الأموال الكافية؛ من خلال تأمين دخل ثابت لمواجهة الإنفاق.

- حفظ السجلات الدقيقة لمعاملات المستشفى المالية.

- إحاطة المريض بحماية وثقة فعالة، وهي مسؤولية قانونية وأخلاقية تتحملها اللجنة التأسيسية.

**2. الفريق الطبي:** يضم أطباء مؤهلين ومنظمين متخصصين بتخصصات عالية، يملكون رخص قانونية

بممارسة المهنة.

**3. السجلات الطبية:** إن المستشفى الكفاء يدرك الأهمية الكبرى للسجلات الطبية الدقيقة، وهذه

السجلات تساعد في تسهيل تسجيل وتعبئة بيانات ومعلومات عن المريض، وتشجيع الفريق الطبي

والتمريضي، لاتخاذ الإجراء المناسب، ومن مسؤولية المستشفى وموظفيها، صيانة وحفظ هذه السجلات.

إن نجد أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتكون من اللجنة التأسيسية التي تقوم برسم سياسة

المؤسسة، وتوفير المعدات والوسائل الضرورية لها، ومراقبة مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرضى، والعمل

على تنسيق الجهود بين مختلف الفئات المهنية، كما تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من الفريق الطبي

المؤهل والمتخصص في تقديم وتحسين جودة الخدمات الصحية، إلى جانب مجموعة من الوثائق والسجلات

الطبية الدقيقة التي تساهم في سهولة توثيق بيانات المرضى، والتي تقع مسؤولية حفظها وصيانتها بالنظر

إلى أهميتها على عاتق مسؤولي المؤسسة.



VI. دور المؤسسات الاستشفائية في تقديم الرعاية الصحية: تعتبر المؤسسات الاستشفائية من المنشآت الهامة في المجتمع، باعتبارها تتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات الصحية، حيث انتقل مفهوم هذه المؤسسات من مجرد مكان لإيواء المرضى، إلى اعتبارها كمؤسسات منتجة للصحة، من خلال تحويل المريض غير المنتج، إلى مواطن سليم، يضيف بجهده إلى الإنتاج القومي، والذي نتج عنه توسع في مفهوم ووظائف هذه المؤسسات، وتعرف الخدمة الصحية بأنها (المنفعة، أو مجموع المنافع المُقدَّمة للمستفيد والذي يتلقاها عند حصوله على الخدمة، مُحَقَّقة له حالة مكتملة من السلامة الجسمانية والعقلية والاجتماعية، وليس فقط علاج الأمراض والعلل)، هذا التعريف يبين أن عملية العلاج التي أتت بالمريض إلى المؤسسة الصحية، لا تمثل الخدمة الصحية في حد ذاتها، بل مكونا من مكوناتها، فالخدمة الصحية هي عبارة عن نشاط مركب من ثلاثة متغيرات رئيسية كما يلي:<sup>1</sup>

1. **الفندقة والإطعام:** ويشمل الإيواء، الصيانة والتنظيف، الإطعام، الاستقبال، والتدفئة.

2. **الإدارة والتسيير:** وتشمل تسيير المخزونات، الصيدلة، التجهيزات، تسيير الموارد البشرية، إدارة المعلومات، تسيير الملفات الطبية.

3. **الخدمات الطبية وشبه الطبية:** وتشمل الخدمات العلاجية، مختبرات التحاليل والأشعة، العمليات الجراحية، عمليات التخدير.

وبالتالي يكمن دور المؤسسة العمومية الاستشفائية عموما في الرفع من المستوى الصحي، من خلال تقديم الخدمات التشخيصية والعلاجية والفحوصات، وكذا الخدمات الوقائية للمرضى، من خلال التوعية الصحية، وتسلية الضوء على أسباب مختلف الحالات المرضية، عن طريق إجراء حملات التطعيم ومكافحة الأوبئة والأمراض المعدية، بالإضافة إلى أدوار أخرى تلعبها المؤسسة العمومية الاستشفائية تتضمن المهام

1 زكية قصاب، سعيد دحمون: مرجع سبق ذكره، ص-ص 294-295.

الإدارية والتسييرية للموارد البشرية والعمل على توفير مختلف التجهيزات المادية التي تحتاجها من أجل أداء مهامها.

**VII. مراحل تطور السياسات الاستشفائية بالجزائر:** لقد مرت السياسات الصحية في الجزائر بعدة مراحل، أهمها:

**1. الوضع الصحي عشية الاستقلال واستمرار التخلف الصحي-السكاني:** ورثت الجزائر عشية الاستقلال ظروفًا صحية صعبة ووضعًا متأزمًا، سواء من حيث قلة عدد الهياكل الصحية المتواجدة آنذاك، وما تبعه من ندرة كبيرة في الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة، أو من حيث الوضع الصحي الكارثي للمواطنين، الذي كان نتيجة الفقر المدقع، وتعرض المجتمع الجزائري لمجاعة حقيقية، وما خلفته الحرب من عدد كبير من الأيتام والأرامل والفقراء، بالإضافة إلى تدمير المؤسسات الاقتصادية وتحطيم العتاد والمعدات، وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص المشكلة الصحية عشية الاستقلال فيما يلي:<sup>1</sup>

- هجرة جماعية للأطباء الفرنسيين (حوالي 4900 طبيب وممرض)، مخلفين وراءهم 144 مستشفى بدون تسيير إداري و تقني.

- انتشار الأوبئة بين السكان، مما نتج عنه استمرار المعدلات المرضية في مستوياتها العالية، والتي يعبر عنها معدل وفيات الأطفال المرتفع آنذاك والمقدر بـ 168000.

- نقص فادح في الإطارات الطبية الجزائرية، حيث بلغ عدد الأطباء العاملين في الجزائر بعد هجرة الأطباء الفرنسيين حوالي 600 طبيب، منهم 280 طبيب جزائري، وهكذا يعني أن نسبة التغطية الصحية

---

1 عياش وهواه: التنمية والتحويلات الصحية الديموغرافية في الجزائر خلال الفترة من 1980 إلى 2002، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2005-2006، ص 279.

أنداك قدرت ب (طبيب واحد لكل 100000 نسمة)، فيما بلغ عدد الصيادلة 50 صيدلي و 30 طبيب أسنان فقط.

- نقص كبير في الأدوية، وبطء توزيعها، بالإضافة إلى سوء تغذية مزمن.

- نقص الإطارات الفنية والإدارية، لتسيير المؤسسات الصحية.

- سوء توزيع المؤسسات والمراكز الصحية الموروثة عن الاستعمار.

وباختصار فإن الأزمة الصحية الموروثة عن الاستعمار كانت لها جذور عميقة، نتيجة الممارسات الاستعمارية التي أنتجت تلك الظروف المزرية، هذا ما دفع بالجزائر آنذاك إلى القيام بعدة إصلاحات على المؤسسات الصحية من أجل تدارك الوضع وإيجاد الحلول اللازمة.

**2. مرحلة تسيير الأزمات الصحية (1962-1974):** بعد الاستقلال، ورثت الجزائر عن الاستعمار

وضعية متأزمة، اتسمت بنقص كبير في الموارد المادية والبشرية، الغير متوازنة في تركيبها وتوزيعها، وازدادت خطورة المشكلة الصحية عشية الاستقلال، بالهجرة الجماعية للأطباء الفرنسيين، هذه الوضعية الصحية الصعبة التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار، حتمت عليها القيام بعدة إصلاحات على المنظومة الصحية، التي كانت صورة مشوهة، ومن أهم الإصلاحات في هذه المرحلة نجد:<sup>1</sup>

- انتداب العديد من المسؤولين إلى المستشفيات الجامعية بمختلف ولايات الوطن، وإعداد برامج يمارس

من خلالها هؤلاء المسؤولين فترة تدريبية بالمراكز الاستشفائية الجامعية.

1 بلقاسم مزوية: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي الحاج موسى أوق أموك، تمنراست، الجزائر، العدد 04، جوان 2010، صص 113-114.

- إنشاء لجنة لشراء اللوازم الضرورية للمستشفيات والوحدات التابعة للمساعدة الطبية والاجتماعية، بقرارات من وزير الصحة، وإيضاح التقسيم الإداري للمهن واختصاص كل شخص من هؤلاء المسؤولين.

وفي هذه الفترة من تطور المؤسسة الصحية، كانت المستشفيات مؤسسات تتمتع بشخصيتها المعنوية والاستقلال المالي، وكان نظام التشغيل مبنيا على لجنتين (واحدة طبية استشارية، والأخرى إدارية تداولية) مع التحديد الدقيق لصلاحيات كل منهما، كما يشترك ممثلو صناديق الضمان الاجتماعي والسكان في اللجنة الإدارية، ولم يكن هدف هذه المؤسسات الربح، وإنما تقديم الخدمات الصحية للمواطنين بأقل تكلفة، كما تم وضع الميزانيات، انطلاقا من معطيات محددة ومبررة.

كما تم خلال هذه المرحلة تأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية والتي تهتم بإنتاج واستيراد وتوزيع الأدوية بالجملة، وتسمى هذه الفترة بـ (طب الدولة) من خلال المؤسسات الاستشفائية التي تضمن العلاج والاستشفاء، وكانت تدير من طرف وزارة الصحة التي تم إنشاؤها كوزارة قائمة بذاتها في سنة 1965، حيث قبل ذلك كانت مندمجة في وزارات أخرى، كما نجد المراكز الصحية التي تضمن المساعدة الطبية المجانية في المدن والبلديات، والتي كانت تدير من طرف البلديات، وكذا مراكز النظافة المدرسية التي كانت تدير من طرف وزارة التربية والتعليم، وبصدور الأمر المنظم لمهنة الأطباء والصيدلة سنة 1966، من جهة ثانية، أخذت الأمور تتحسن، وذلك من خلال تحسين دفع عجلة التكوين الطبي وشبه الطبي، وكذلك صدور مرسوم 69-96 المؤرخ في 07/1969، والمتعلق بإجبارية التلقيح ومجانيته، والذي ساهم بشكل كبير في مكافحة الأمراض المعدية، من خلال التلقيح ضد الشلل، ومكافحة الملاريا، بداية من سنة 1965، بمساعدة منظمة الصحة العالمية.<sup>1</sup>

1 محمد براى، أسماء مكسن: مرجع سبق ذكره، ص 53.

### 3. مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية (1974-1980): عرفت المؤسسة الصحية في

هذه المرحلة عدة تطورات، وذلك بتطبيق مجانية العلاج وعممت هذه السياسة على كل القطاعات الصحية، كما شكلت مجموعات عمل متعددة الاختصاصات، كلفت بالمساعدة في تنفيذ المخطط الرباعي الثاني، وإعداد البرامج الصحية وشبه الصحية، وتواصلت التطورات في النظام الصحي الجزائري، حيث أدخلت المراكز الصحية إلى الأرياف، بالإضافة إلى تزايد عدد المستشفيات في المدن، الأمر الذي فتح المجال لوصول المواطنين إلى الهياكل الصحية القاعدية، كما أن هذه الفترة شهدت تطورا فيما يخص المنشآت القاعدية وعدد المستخدمين، بالقدر الذي انعكس إيجابا على الوضع الصحي بصفة عامة، حيث ارتفع معدل الحياة، وانخفض معدل الوفيات بين الأطفال الرضع، وتقلصت وتيرة وحدة الأمراض المعدية، ورغم دعوة المخططين الرباعيين الأول والثاني، إلى مبادئ المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات، إلا أن ذلك بقي مجرد قوانين ولوائح، ووجد العمال أنفسهم بين المركزية الشديدة والفئات المتصارعة من أجل القبض على زمام السلطة.<sup>1</sup>

### 4. مرحلة السياسة الصحية الجديدة (1980-1995): عرفت هذه المرحلة تغيرات نوعية في تطور

المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، وكانت بمثابة تقييم للسياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر، ومن ضمنها السياسة الصحية، حيث تم وضع الخطوط الرئيسية للسياسة الواجب إتباعها في المستقبل، من خلال إصلاح القطاع الصحي، ولعبت الحكومة آنذاك دورا بارزا في سبيل إصلاح هذا القطاع، وكانت الدولة هي الفاعل الوحيد تقريبا في مجال توجيه وتحقيق وتمويل الاستثمارات الصحية، وقد حدث في الثمانينات انعطافا مهما في اتجاه السياسة الصحية، أين ركزت اهتمامات هذه الفترة على التثقيف الصحي للسكان، بالاعتماد على وسائل الإعلام بدرجة كبيرة لتبليغ الرسالة الصحية لفئات عديدة من المجتمع، كما تميزت هذه المرحلة

1 محمد براهي، أسماء مكسن: المرجع نفسه، صص 53-54.

باستقلالية المستشفيات الجامعية، حيث أصبحت لها ميزانية خاصة، وظهور مشاريع رسمية لفتح عيادات طبية وجراحية خاصة، أي أن هذه المرحلة اتسمت بانفتاح المؤسسة الصحية، وليبرالية العلاج.<sup>1</sup>

5. مرحلة إصلاح المؤسسات الصحية (1990-2001): تميزت هذه المرحلة بتراكم المشاكل، والتي

تطورت منذ نهاية الثمانينات، والتي أدت إلى إعادة هيكلة تدريجية للنظام الصحي، رغم إدخال مسار التكيف مع التطور الاجتماعي والاقتصادي للوطن، وترجم هذا الأخير بما يلي:<sup>2</sup>

- مشروع الجهوية الصحية، والذي شرع فيه في الثمانينات، كإطار للوساطة والتحكيم لتجسيد القطاعية اللامركزية، وتحقيق تنمية اجتماعية وصحية متوازنة.

- على المستوى المؤسسي تركزت الجهوية على المجلس الجهوي للصحة، وعلى المرصد الجهوي للصحة، لكن الجهوية الصحية لم تتمكن من الاستجابة للمهام التي أسندت إليها، نظرا لأن إطارها القانوني والتنظيمي يحد من صلاحياتها في بعض التوجهات، فهي أكثر استشارية منها قرارية.

- إنشاء هيكل الدعم لنشاط وزارة الصحة، ووضعها حيز التطبيق.

وقد كانت هذه المرحلة غنية بالإنجازات، حيث شهدت ميلاد عدة مؤسسات دعمت القطاع، على غرار المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية 1993، ومعهد باستور الذي أصبح مخبرا مرجعيا لمنظمة الصحة العالمية في مجال المراقبة والتكوين حول مقاومة الجراثيم للضمانات الحيوية، كما تضاف إلى هذه المؤسسات: الصيدلية المركزية للمستشفيات 1994، والوكالة الوطنية للدم 1995، والمركز الوطني لليقظة الصيدلانية، والمركز الوطني لمكافحة التسمم 1998، والوكالة الوطنية للتوثيق الصحي.<sup>3</sup>

1 بلقاسم مزبوة: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية، دار الوسام العربي للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2011، ص 59.

2 أمير جيلالي: مرجع سبق ذكره، ص 177.

3 أمير جيلالي: المرجع نفسه، ص 177.

6. مرحلة مواصلة إصلاح المنظومة الصحية (2002-2012): في هذه المرحلة عرفت إصلاحات المؤسسة الاستشفائية الجزائرية عدة تغييرات على هيكل الصحة العمومية الجزائرية، حيث تشير الإحصائيات الواردة من وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، إلى ارتفاع عدد المستشفيات من 156 سنة 1962، إلى 240 مستشفى سنة 2008، كما أثرت إعادة الهيكلة خلال سنة 1998 على البنية الأساسية للصحة، حيث أنشئت المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (E.H.S) إلى جانب المستشفيات الجامعية (C.H.U)، وابتدأت نظام تقديم الرعاية الصحية بدرجة كبيرة من حيث التوزيع المادي والبشري العادل للموارد الصحية بين مختلف جهات الوطن، حيث يوجد 13 مركز استشفائي جامعي و62 مؤسسة استشفائية متخصصة، كما تشير إحصائيات سنة 2005 إلى وجود أكثر من 50000 طبيب، إلا أن التغطية الصحية في الجزائر لا تزال هشّة وتعرف نقائص كبيرة.<sup>1</sup>

وفي سنة 2007، باشرت السلطات العمومية في تطبيق تنظيم جديد للمؤسسات الصحية يهدف إلى فصل مهام المستشفيات الجامعية عن تلك التي تضمن علاجاً قاعدياً، أسفر عن تأسيس الطب الجوّاري، الذي قرب العلاج من المواطن، كما برز تقسيم جديد للمؤسسات الصحية على غرار المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوّارية، التي تشمل أيضاً قاعات للعلاج والعيادات متعددة الخدمات، واستنفاد القطاع من سنة 2005 إلى 2009 من غلاف مالي بقيمة 244 مليار دينار، تم استثماره في إنجاز 800 مؤسسة استشفائية وجوّارية، وتعتبر سنة 2012 سنة المكتسبات، حيث يجمع المنتبعون للقطاع الصحي على أن هذا الأخير شهد قفزة متميزة من حيث الكم والنوع، بفضل الاهتمام الذي أولته الدولة لهذا

1 نور الدين بوالشرش: التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأس المال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية - المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نموذجاً - رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011-2012، ص 202.

القطاع، وعلى الرغم من ذلك لا تزال هناك اختلافات مازالت تعتري مجال الصحة، حسب تقديرات الكثير من المختصين.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن المؤسسات الاستشفائية بالجزائر خضعت في تسييرها لعدة سياسات صحية أولها "مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة" والتي شهدت استمرارية في تدهور الأوضاع الصحية، بسبب قلة الهياكل والموارد البشرية المتخصصة، خاصة مع هجرة الأطباء الفرنسيين الذين كانوا يقومون بتسيير المؤسسات الاستشفائية خلال فترة الاستعمار، وقلة الإطارات الطبية الجزائرية التي كانت عاجزة عن التغطية الصحية وتسيير المستشفيات بمفردها، إضافة إلى الفقر والمجاعة التي كان يشهدهما المجتمع الجزائري، ودمار المؤسسات وعتادها، ونقص الأدوية الطبية، نتيجة للحرب التي كانت قائمة آنذاك، وقد شهدت هذه المرحلة تنوعا ومزيجا كبيرا من القيم الثقافية التي يحملها العمال، بسبب استقطابهم من مختلف المناطق، وعلى اختلاف مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم، وما رافق ذلك من صعوبة في تقسيمهم وتوزيعهم على الوحدات والمصالح الاستشفائية.

ثم تأتي "مرحلة تسيير الأزمات الصحية" والتي كانت تعرف باسم "طب الدولة"، والتي فرضت على الدولة القيام بعدة إصلاحات في المنظومة الصحية التي كانت متأزمة بعد الاستقلال، ومن بين تلك الإصلاحات تدريب الأطباء بالمراكز الاستشفائية الجامعية، واقتناء المعدات اللازمة من المستشفيات، بالإضافة إلى مشاركة صناديق الضمان الاجتماعي والسكان في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين بأقل التكاليف، كما تم تأسيس الصيدلية المركزية التي كانت تختص بإنتاج وتوفير الأدوية وتوزيعها، وقد شهدت هذه المرحلة تساندا وظيفيا بين الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية، والتركيز على أولوية المصلحة الجماعية، وتقسيم الوظائف وتوزيع المهام من أجل تحسين التسيير الإداري والتقني.

1 بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية -البوني-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص-ص 155-156.



لتأتي بعدها "مرحلة العلاج المجاني" التي شهدت تطورا ملحوظا في المؤسسات الاستشفائية من خلال تجسيد مبدأ "مجانية العلاج" وزيادة عدد المستشفيات وإنشاء المراكز الصحية بالقرى والأرياف، مما أدى إلى ارتفاع معدل الحياة وانخفاض معدل الوفيات، وتراجع نسبة الأوبئة والأمراض المعدية، غير أن هذه المرحلة عرفت اختلافا في المبادئ والقيم التي يتبناها العمال والأهداف التي يسعون لبلوغها، وظهر ذلك من خلال المركزية الشديدة في التسيير وبروز فئات تتصارع من أجل بلوغ المناصب القيادية، وتجاهل مبدأ المشاركة في التسيير والتشارك في صنع واتخاذ القرارات.

ثم تليها مرحلة جديدة في التسيير، شهدت تطورا في المؤسسات الاستشفائية، واستقلالية المستشفيات الجامعية، وقد كان للدولة -خلال هذه المرحلة- دور كبير في إصلاح وتنمية القطاع الصحي بالجزائر، والتركيز على التوعية الصحية، وتمويل الاستثمارات المختلفة في مجال الصحة، بالإضافة إلى انتعاش القطاع الصحي الخاص آنذاك.

وصولا إلى مرحلة إصلاح المؤسسات الصحية، استجابة لمشاكل النظام الصحي المتراكمة، حيث تم خلال هذه المرحلة تجسيد مشروع الجهوية الصحية بهدف تحقيق التنمية الصحية والاجتماعية، وكذا القيام بتأسيس عدة هياكل خاصة بدعم وزارة الصحة، واستقطاب العديد من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على سد الثغرات داخل المؤسسة الاستشفائية وتغطية النقص وتلبية حاجيات المرضى المختلفة، بالنظر لما تحمله تلك الموارد من معارف وخبرات نتيجة التكوين والتدريب في المجال الصحي، وما تتمتع به من مهارات وقدرات لأداء مهامها على النحو المطلوب.

ليتواصل إصلاح المنظومة الصحية كمرحلة أخيرة ضمن مراحل السياسات الصحية التي خضعت لها المؤسسات الاستشفائية بالجزائر، وقد شهدت هذه المرحلة تغييرات كثيرة مست هياكل الصحة العمومية، من حيث زيادة عدد المستشفيات، وإنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، والتحسين الملحوظ في نظام

الرعاية الصحية، وارتفاع عدد الأطباء، كما تم تأسيس ما يعرف بـ "الطب الجوّاري" وتخصيص ميزانية لزيادة إنشاء وتوسيع المؤسسات الصحية المختلفة، وتوزيعها عبر كافة تراب الوطن.

وعلى الرغم من التطور الكمي والنوعي الملحوظ الذي شهدته المؤسسات الاستشفائية الجزائرية إبان هذه المرحلة، وسعي المسؤولين لتحسين جودة الخدمات الصحية المختلفة التي يتم تقديمها للمرضى، غير أنها لم تتمكن من سد جميع الثغرات وتجاوز كل المشاكل التي يشهدها القطاع الصحي، ولا القدرة على التغطية الصحية الكاملة لكافة المواطنين، حيث تم التركيز على الجوانب التقنية والتهئية المادية وتزويد المؤسسات الاستشفائية بالإمكانيات والوسائل والمعدات الطبية، بغرض مواكبة التطور في المجال الصحي وتحسين المنظومة الصحية بالجزائر، وإغفال الدور البارز الذي تلعبه الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الاستشفائية، وما تحمله من قيم ومعايير وتوجهات ومعارف قد تساهم في بلوغ الكفاءة وإنجاز الأنشطة الموكلة إليها على النحو المطلوب، غير أن المؤسسات الاستشفائية سرعان ما تداركت ذلك، واتجهت نحو تبني وانتهاج الأساليب الحديثة والمعاصرة في تسيير المؤسسات، كأسلوب فرق العمل لما له من فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة، والتركيز وإعادة النظر في أهمية ودور المورد البشري في النهوض بالقطاع الصحي، ومحاولة فهم وإدراك دوافعه وحاجياته، والعمل على تحفيزه بما يحقق غاياته من جهة، والحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة من جهة أخرى.

### VIII. مظاهر أزمة تسيير المؤسسات الاستشفائية الجزائرية: مرت المؤسسات الاستشفائية الجزائرية

بوضعية صعبة، مما جعلها محل انتقادات عديدة، سواء من طرف المرضى والزائرين، أو من قبل المستخدمين الصحيين، وتتمثل هذه الأزمة فيما يلي:<sup>1</sup>

1 زين الدين بن لوصيف: تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، 12-05-2007، تم الاسترداد من: <https://www.startimes.com/?t=4303243>، (18-05-2023، 16:35).

**1. الجانب التنظيمي:** إن الوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية مرتبطة بمشاكل التنظيم والتسيير واتخاذ القرارات، حيث يقتصر دور المسيرين على تنفيذ الميزانيات لا غير، إلى جانب عدم عمل الأجهزة التسييرية كما ينبغي، وعدم القيام بالمراقبة من قبل مديريات الصحة للولايات لهذه المؤسسات، وإن قامت بها فهي شكلية، الشيء الذي أدى إلى الإهمال الكبير لهذه المؤسسات، وإلى ارتفاع تكاليف العمل، ونوعية العلاج لم تتوقف عن التدهور.

**2. عدم تحريك وتحفيز الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية وعنصرها الفعال، حيث تحتل أجور المستخدمين الجزء الأكبر من نفقات هذا القطاع، فتمثل ما بين 80-90% من ميزانية هذه المؤسسات، لكن هذا المورد الهام والثروة الدائمة غير مستخدم بفعالية وبدون تحفيز وآفاق، نتيجة لضعف الأجور، وعدم تحريكهم، كما لا تستطيع الإدارة مكافأة العمال المجدين، مما أدى بهم ألا يدافعوا إلا عن حقوقهم، ونسوا واجباتهم، كما شهدت هذه المؤسسات نزيفا هاما للمختصين الاستشفائيين الجامعيين نحو القطاع الخاص، نتيجة لتدهور ظروف العمل في القطاع العمومي.

**3. الجانب المالي والمحاسبي:** إن إيرادات ميزانية هذه المؤسسات مرتبطة بالضمان الاجتماعي والدولة، والموارد الخاصة الآتية من الخدمات الصحية التي تقدمها للمواطنين تبقى ضعيفة جدا، لا تتعدى في أحسن المؤسسات 2% من إجمالي إيراداتها، ويرجع ذلك إلى الأسعار الرمزية التي حددتها السلطات لهذه الخدمات مقارنة مع أسعار القطاع الخاص، إلى جانب عدم اهتمام عمال هذه المؤسسات بتحصيلها من جانب آخر، لأنهم لا يستفيدون منها إذا ارتفعت، وبالنسبة للجانب المحاسبي، فإن إجراءات المحاسبة العمومية ثقيلة لا تواكب التطورات، ولا تسمح بالمرونة وسرعة التدخل، كما أن غياب المخطط المحاسبي الوطني الاستشفائي، وعدم استخدام أدوات المحاسبة التحليلية، جعل هذه المؤسسات لا تعرف مستوى تكاليف تشغيلها وخدماتها.

**4. الصيانة:** إن الكثير من مؤسساتنا الصحية تشتغل بأقل بكثير من قدراتها، فالمعدات والتجهيزات الطبية الحديثة، المتأتية من انتشار التكنولوجيات الجديدة للتشخيص والعلاج، غير مستعملة كما ينبغي،

بسبب عدم الاهتمام بصيانتها، إذ عانت وتعاني من تعطلات متواترة، والذي زاد في إطالة مدتها، نقص قطع الغيار، مما جعلها دون استعمال لعدة أيام، وما زاد في مشكل الصيانة في مؤسساتنا، هو اعتمادها فقط على الصيانة العلاجية، وعدم وجود مختصين في ذلك.

وعليه فإن أزمة تسيير المؤسسات الاستشفائية تتضح من خلال الجانب التنظيمي وما يرتبط به من مشاكل التسيير والقرارات غير المدروسة التي يتم اتخاذها، وكذا غياب تحفيز الموارد البشرية، بسبب ضعف الأجور وانعدام المكافآت، ما أدى إلى تدهور ظروف العمل بالقطاع الخاص، إضافة إلى الأسعار الرمزية وضعف إيرادات المؤسسة العمومية الاستشفائية، كونها مرتبطة بالضمان الاجتماعي، وتابعة للدولة، مما يجعلها أمام منافسة شديدة مع القطاع الخاص الذي يوفر أجور مرتفعة للأفراد العاملين فيه مقارنة بها، دون أن ننسى الإشارة إلى إهمال صيانة الأجهزة والمعدات الطبية المستخدمة، وعدم الاهتمام باستحداثها كي تواكب التكنولوجيات المتقدمة في عمليات التشخيص والعلاج، وهذا ما أدى بدوره إلى تراجع جودة الخدمات الصحية التي يتم تقديمها للمرضى الذين يتوجهون للمؤسسات العمومية الاستشفائية طلباً للعلاج.

مما لا شك فيه أن العالم اليوم يزخر بأنماط وأشكال تنظيمية وتسييرية لمختلف المؤسسات، وقد مرت المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية بعدة مراحل في تسييرها، وذلك بانتهاج سياسات تنمية مختلفة تتوافق وطبيعة المرحلة المطبقة فيها، وتتسجم مع خصوصياتها، وقد كان لهذه السياسة أثرها الواضح على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وطبيعة العلاقات فيما بينها، وتجاوبها مع كل مرحلة بناءً على طبيعة القيم الثقافية التي تحملها.

وفي النهاية يمكن القول أنه بالرغم من التغيرات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، إلا أنه تغلب عليها في الوقت الراهن عدة تناقضات حالت دون تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي وُجدت من أجلها، حيث تركزت هذه الإصلاحات في مجملها على المنشآت والهياكل المادية،

وإهمال المورد البشري وطبيعة العلاقات الاجتماعية للعمل، مما يستوجب عليها إعادة النظر في كفاءاتها الإنتاجية، والبحث المستمر عن الأساليب الحديثة في إدارتها، حتى تتمكن من القيام بوظائفها، وأداء مهامها بشكل أمثل.

وكخلاصة ومن خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل، نجد أن القيم الثقافية تلعب دورا بارزا في المؤسسة العمومية الاستشفائية، نظرا لارتباطها بالمورد البشري والذي يُعتبر أصلا من أصول المؤسسة، وعليه لابد من الاهتمام بهذه القيم وأخذها بعين الاعتبار، كونها عنصرا مؤثرا على أساليب أداء العمال، وعاملا يحدد طبيعة تفاعلهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن القيم الثقافية المختلفة التي يحملها الأفراد ضمن مختلف فرق العمل التي ينتمون إليها، تسمح لهم بالتشارك في إنجاز مختلف الأنشطة المسندة إليهم، واستغلال مهاراتهم وإمكانياتهم بغية تحقيق الكفاءة القصوى، إضافة إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء مما يزيد من درجة تماسكهم، ويساهم في تحقيق المنفعة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وهو بدوره ما يستدعي ضرورة بلورة نموذج مناسب لتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية حسب ما يتلاءم مع النسق القيمي للعامل وقدراته والمحيط الذي يعيش فيه.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نموذج الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: مجالات الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

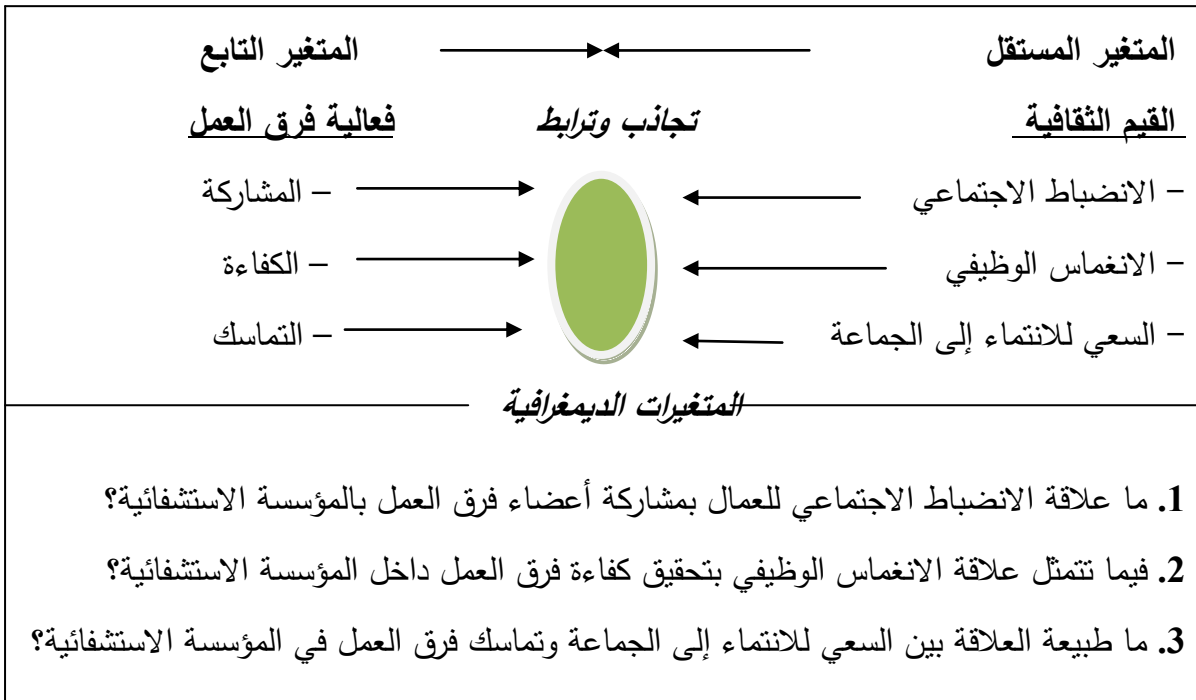
سادساً: أساليب تحليل البيانات.

سابعاً: خصائص العينة.

مما لاشك فيه أنه من أجل اكتمال أي بحث علمي، لابد من تدعيم جانبه النظري بالإطار التطبيقي، ولتوضيح هذه العلاقة أكثر، فإن الباحث يعتمد على جملة من الإجراءات المنهجية المناسبة لتحقيق هذا الترابط العلمي، ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح نموذج الدراسة الراهنة، وتحديد المنهج الملائم لطبيعتها، ومجالاتها، وعرض الأدوات المستخدمة فيها بغرض جمع البيانات من المؤسسة ميدان الدراسة، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وصولاً إلى إدراج الأساليب الكيفية والكمية لتحليل البيانات، إضافة إلى التطرق لخصائص العينة المبحوثة.

### أولاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (05) نموذج الدراسة.



انطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل مفاده: "ما طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية؟"، وثلاث أسئلة فرعية، صيغت لها ثلاث فرضيات للإجابة على التساؤل المركزي الذي تم طرحه سابقاً، وذلك في ضوء مجموعة من المؤشرات التي تحتمل علاقات تدور في

مجملها حول طبيعة ترابط القيم الثقافية (الانضباط الاجتماعي، الانغماس الوظيفي، السعي للانتماء إلى الجماعة)، مع خصائص فعالية فرق العمل (المشاركة، الكفاءة، التماسك).

وعلى أساس هذه المؤشرات، قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية التي تمكننا من اختبار تلك المؤشرات ميدانيا، بغية التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

إن أي بحث علمي يستلزم الدقة، والتي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا لإجراءات بحث الظاهرة محل الدراسة، ويعتبر المنهج العنصر الأساسي في تصميم البحوث، أين يستخدم الباحث مجموعة من الطرق والقواعد التي تساعده على الإجابة على التساؤلات التي يطرحها في اشكاليته، وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار المنهج لا تتم بالصدفة أو بطريقة اعتباطية، وإنما تعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه.

وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى محاولة توصيف موضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، والتعرف على واقع هذين المتغيرين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح بولاية تبسة، والسعي إلى معرفة طبيعة العلاقة التي تربطهما، فإن الدراسة استخدمت المنهج الوصفي كمنهج رئيسي لوصف الظاهرة المدروسة والوقوف على خصائصها.

فالبحث الوصفي من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة،<sup>1</sup> كما أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية

1 علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية "الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات"، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، جامعة بنغازي، ليبيا، 2008، ص 287.



اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة ما، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

ولأن الوصف لا يكتمل إلا بالتحليل، فقد كان لابد من تحليل البيانات والمعلومات للتمكن من تفسيرها واستخلاص النتائج منها، وذلك بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t-test لعينتين مستقلتين، من أجل تسهيل، تنظيم، تحليل، وتفسير البيانات، واختبار الفرضيات والكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

وبالإضافة إلى المنهج الوصفي، فقد استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون كمنهج ثانوي، حيث أن "تحليل المضمون يعني تنقية المضمون وبلورته ليتسنى وصفه وصفاً كميًا وكيفيًا"<sup>2</sup> أي من خلال استخدام بعض الوثائق المتعلقة بتعريف المؤسسة مجال الدراسة، والمراسيم المتضمنة لقواعد إنشائها، والوثائق المتعلقة بأساليب التسيير والهيكل التنظيمي وتقسيم المصالح والمعلومات والبيانات المتعلقة بقرارات تعيين المسؤولين على هذه المصالح.

### ثالثاً: مجالات الدراسة

تتضمن الدراسة ثلاث مجالات هي: المجال الجغرافي، المجال الزمني، والمجال البشري.

#### I. المجال الجغرافي للدراسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" تبسة.

➤ **النشأة والتصنيف:** لقد تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية "عاليا صالح"

بتبسة، وقد كانت هذه المؤسسة قبل التعديلات التي مست قطاع الصحة عبارة عن عيادة جراحية تقدم خدماتها لكافة سكان ولاية تبسة، و لكن بصدور المرسوم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي

1 صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 23.  
2 بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاني: أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 55.

يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أصبحت بموجبه مؤسسة عمومية استشفائية، ووفقا لهذا التنظيم الجديد أصبحت هذه المؤسسة تضم -إضافة إلى العيادة الجراحية التي اشرنا إليها سابقا- مصلحة الاستعجالات الطبية، ويتمثل دورها الأساسي في التكفل بمرضى بلدية الولاية و البلديات المجاورة.<sup>1</sup>

وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" في ولاية تبسة، في الجانب الغربي منها وبالضبط في حي الجرف الشعبي، في حين تقع المستشفى في وسط تجمع سكني مقابل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وبالنسبة للاستعجالات الطبية فتقع مقابل الطريق المزدوج بشارع "بلقاسم يوسف"، بالقرب من المجموعة الولائية للدرك الوطني، أما من الشرق فيحدها المركز التجاري لمدينة تبسة، ومن الغرب تحدها مجموعات سكنية، ومن الجنوب تحدها المدرسة الابتدائية 04 مارس 1956 ومكتب بريد "مينارف".

### ➤ تعداد المستخدمين الدائمين: (2022)

- الأطباء: 106.
- شبه الطبيين: 437.
- العمال الإداريين: 78.
- عمال المصالح التقنية والعامية: 36.
- العدد الإجمالي: 657.

---

1 الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح بمدينة تبسة"، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص

➤ المصالح الاستشفائية:

- مصلحة التشريح المرضي: وهي مصلحة تشتمل على وحدتين؛ وحدة أمراض النساء، ووحدة أمراض المعدة والأمعاء، مع عدم التقيد بعدد الأسرة.
- مصلحة الإنعاش والتخدير: وتتكون من وحدتين، وحدة للتخدير، والأخرى للإنعاش، وعدد الأسرة (10).
- مصلحة الجراحة العامة: وتتكون هذه المصلحة من أربعة وحدات تتمثل في وحدة الجراحة العامة، وحدة جراحة الجهاز البولي، وحدة جراحة الأعصاب، ووحدة جراحة الأطفال، وبها (55) سريرا.
- مصلحة الأشعة المركزية: وتحتوي على وحدتين؛ وحدة الأشعة، ووحدة "السكانير" مع عدم التقيد بعدد الأسرة.
- مصلحة علم الأوبئة: وبها وحدتين؛ وحدة المعلومات الصحية، ووحدة النظافة الاستشفائية، مع عدم التقيد بعدد الأسرة.
- مصلحة المخبر المركزي: وبها وحدتين؛ علم الأحياء المجهرية، وأخرى للكيمياء الحيوية مع عدم التقيد بالأسرة.
- مصلحة الطب الشرعي: وبها وحدتين؛ وحدة الخبرة الطبية القضائية، ووحدة طب السجون، وبها 06 أسرة.
- مصلحة طب أمراض الكلى وتصفية الدم (خارجي): وتحتوي على وحدتين؛ وحدة طب أمراض الكلى، ووحدة تصفية الدم، وتحتوي على (30) سريرا.

- مصلحة طب أمراض العيون: وبها وحدتين؛ وحدة الاستشفاء، ووحدة الفحص والكشف، وبها (20)

سريرا.

- مصلحة جراحة العظام والرضوض: وبها وحدتين؛ وحدة استشفاء الرجال، ووحدة استشفاء النساء،

وبها (30) سريرا.

- مصلحة طب أمراض الأذن والأنف والحنجرة: وبها وحدتين؛ وحدة الاستشفاء، ووحدة الفحص

والكشف، وتحتوي على (12) سريرا.

- مصلحة الصيدلة: وبها وحدتين؛ وحدة تسيير المواد الصيدلانية، ووحدة توزيعها، "دون أسرة".

- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية: وبها وحدتين؛ وحدة الاستعجالات الطبية، ووحدة

الاستعجالات الجراحية، وبها (45) سريرا.

- المركز الولائي لحقن الدم.

- عيادة طب وجراحة الأسنان "محمد راشدي".

**II. المجال الزمني للدراسة:** كمرحلة أولية؛ تم الشروع في الدراسة الميدانية بالتزامن مع الدراسة النظرية،

خلال فترات متقطعة، بداية بشهر ديسمبر 2019، أين قمنا بإجراء دراسة استكشافية من خلال التقرب من

المؤسسة، والتعرف على مختلف مصالحها، وكيفية سير العمل بداخلها، والتأكد من إمكانية إجراء الدراسة

الميدانية بها دون عراقيل.

وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية، وتحديد الإجراءات المنهجية، وبناء الاستمارة، ومرورها بمراحل

التحكيم بدءا بالأستاذ المشرف، وصولا إلى مجموعة من الأساتذة الذين قدموا ملاحظاتهم حول بنود

الاستبيان، قمنا بتعديل ما يمكن تعديله من العبارات، وإعادة صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، بحيث أصبحت جاهزة للتوزيع.

ثم قمنا بتاريخ 28 أبريل 2022، بزيارة أخرى للمؤسسة ميدان الدراسة "المؤسسة العمومية الاستشفائية -عاليا صالح- بولاية تبسة"؛ من أجل مقابلة بعض مسؤوليها والحصول على المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعداد العنصر البشري العامل فيها قصد تحديد العينة، إضافة إلى الإطلاع على بعض البيانات التي من شأنها خدمة الدراسة الراهنة.

وفي الفترة الممتدة من 2022/05/08 إلى غاية 2022/05/12 قمنا بدراسة استطلاعية ثانية للميدان المبحوث، بغرض توزيع الاستمارات على عينة تجريبية قُدرت بـ 30 مفردة، وهذا بهدف التمكن من معرفة الخصائص السيكومترية، من خلال دراسة صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

ثم في الفترة الممتدة من 2022/05/16 إلى غاية 2022/05/29، قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة البحث الأساسية، بهدف الحصول على المعلومات التي يمكن على أساسها التوصل للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم خلال هذه المرحلة أيضا إجراء بعض المقابلات غير المقننة مع بعض الإداريين والأطباء والمرضى وبعض العمال من مختلف المصالح والوحدات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والتحدث معهم حول موضوع الدراسة ومحاولة تبسيطه وشرحه بالطريقة التي ساعدتنا على الحصول على جملة من المعلومات المهمة التي تخدم موضوع الدراسة.

**III. المجال البشري:** بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، فقد اعتمدنا تطبيق أداة

الدراسة على العمال من مختلف المستويات التنظيمية والانتماءات الفئوية، بغرض جمع البيانات اللازمة لخدمة البحث.

وبما أن عدد العمال بالمؤسسة مُقدر بـ 657 عامل، موزعين عبر مختلف الأقسام والمصالح، ضمن فئات مختلفة، فقد تم الاعتماد على أسس منهجية وعلمية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، نظرا لصعوبة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع المبحوث نظرا للعدد الكبير للعمال.

❖ **حجم عينة الدراسة:** تم تحديد عدد مفردات عينة الدراسة حسب معادلة "ستيفن ثامبسون -

Steven Thompson" كما يلي:<sup>1</sup>

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

- (N) تمثل حجم مجتمع الدراسة، ويقدر بـ 657 مفردة.
- (Z) تمثل الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية (0.05)، ومستوى الثقة (0.95)، وتساوي (1.96).
- (d) تمثل نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
- (P) تمثل القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50).

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة تحصلنا على إجمالي حجم العينة الأساسية للبحث

والمقدر بـ 243 مفردة.

وبالنظر لطبيعة موضوع الدراسة، فقد اعتمدنا على العينة الطبقيّة العشوائية، وذلك من خلال حساب

حجم العينة في كل طبقة اعتمادا على القانون التالي:<sup>2</sup>

$$nh = \frac{Nh}{N} \times n$$

1 Steven k, thompson, sampling, third edition, 2012, p 59-60.

2 مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية "أدلة المنهجية والجودة-دليل رقم 01"، ص 15، تم الاسترداد من (17:58، 2023-05-18)، <https://www.yumpu.com/ar/document/read/66942570/1->

حيث أن:

- (N) تمثل حجم مجتمع الدراسة، والمقدر بـ 657 مفردة.
- (n) تمثل الحجم الإجمالي للعينة، والمقدر بـ 243 مفردة.
- (Nh) تمثل حجم كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة؛ وهي موضحة في الجدول أسفله.
- (nh) تمثل حجم العينة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة؛ وهي موضحة في الجدول أسفله.

الجدول رقم (01): يوضح مفردات المجتمع الأصلي ومفردات عينة الدراسة في كل طبقة.

الطبقة	عدد مفردات مجتمع الدراسة في كل طبقة	النسبة الممثلة لمفردات مجتمع الدراسة في كل طبقة	عدد مفردات عينة الدراسة في كل طبقة
السلك الطبي	106	% 16	39
السلك شبه الطبي	437	% 67	162
السلك الإداري	78	% 12	29
عمال المصالح التقنية والعامّة	36	% 5	13
المجموع	657	% 100	243

المصدر: من إعداد الطالبة.

❖ طريقة اختيار عينة الدراسة: إن اختيار العينة في البحث العلمي لا يكون عشوائياً، وإنما بناءً على أسس علمية وموضوعية، وبعد اختيارنا لعينة عشوائية طبقية في هذه الدراسة، قمنا بحساب فترة السحب «K»، من خلال قسمة "عدد مفردات المجتمع المدروس" على "عدد مفردات العينة الكلية"، أي (3=243÷657)، ثم قمنا باختيار المفردة الأولى من كل طبقة من طبقات عينة الدراسة بطريقة عشوائية، من بين المفردات المحصورة بين (01 و 03) "أي مدى الفئة"، فكانت المفردة المختارة من طبقة الأطباء هي (01)، ومن طبقة الشبه طبيين هي (02)، ومن طبقة الإداريين هي (03)، ومن طبقة عمال المصالح التقنية والعامّة هي (01)، وبعدها قمنا بإضافة "طول المدى؛ أي 03" لكل فئة، من أجل اختيار باقي مفردات عينتها، إلى أن تحصلنا على حجم العينة في كل طبقة، ومن ثم حجم العينة الإجمالي للدراسة، والمقدر بـ 243 مفردة، موزعة وموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): يوضح مفردات العينة التي تم اختيارها

العينة الفئة المهنية	مجتمع الدراسة	الفئة الفرعية	مفردات العينة المختارة
فئة الأطباء	106	39	1، 4، 7، 9، 12، 15، 18، 21، 24، 27، 30، 33، 36، 39، 42، 45، 48، 51، 54، 57، 60، 63، 66، 69، 72، 75، 78، 81، 84، 87، 90، 93، 96، 99، 102، 105، 108، 111، 114.
فئة الشبه طبيين	437	162	2، 5، 8، 11، 14، 17، 20، 23، 26، 29، 32، 35، 38، 41، 44، 47، 50، 53، 56، 59، 62، 65، 68، 71، 74، 77، 80، 83، 86، 89، 92، 95، 98، 101، 104، 107، 110، 113، 116، 119، 122، 125، 128، 131، 134، 137، 140، 143، 146، 149، 152، 155، 158، 161، 164، 167، 170، 173، 176، 179، 182، 185، 188، 191، 194، 197، 200، 203، 206، 209، 212، 215، 218، 221، 224، 227، 230، 233، 236، 239، 242، 245، 248، 251، 254، 257، 260، 263، 266، 269، 272، 275، 278، 281، 284، 287، 300، 303، 306، 309، 312، 315، 318، 321، 324، 327، 330، 333، 336، 339، 342، 345، 348، 351، 354، 357، 360، 363، 366، 369، 372، 375، 378، 381، 384، 387، 390، 393، 396، 399، 402، 405.
فئة الإداريين	78	29	3، 6، 9، 12، 15، 18، 21، 24، 27، 30، 33، 36، 39، 42، 45، 48، 51، 54، 57، 60، 63، 66، 69، 72، 75، 78، 81، 84، 87.
فئة التقنيين والمصالح العامة	36	13	1، 4، 7، 9، 12، 15، 18، 21، 24، 27، 30، 33، 36.
المجموع	657	243	—————

المصدر: من إعداد الطالبة



#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن النتائج التي تتوصل إليها البحوث العلمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم في الدراسة والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة، حيث أن أي بحث علمي يستوجب الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأساليب التي من شأنها مساعدة الباحث على الوصول إلى المعلومات التي يستطيع من خلالها التعرف على ميدان الدراسة.

وتعتبر عملية جمع البيانات من أهم خطوات البحث العلمي، كونها تساعد الباحث على جمع، تصنيف، وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان المبحوث، عن طريق جملة من الأدوات التي تتعدد وتختلف حسب ما تقتضيه طبيعة موضوع الدراسة، وفي الدراسة الراهنة تم استخدام الأدوات التالية:

**I. الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أحد أهم أدوات جمع البيانات، وهي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتساب خبراته ومعلوماته، حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.<sup>1</sup> وعليه تعتبر الملاحظة أداة أساسية وهامة في عملية البحث مع كونها تمثل إحدى القواعد المنهجية التي يقوم عليها المنهج العلمي، فالباحث أثناء عملية الملاحظة لا يكتفي عادة بمجرد مشاهدة أو متابعة، بل يقوم برصد أي صفات أو حركات أو خصائص يستطيع تلمسها أو التثبيت منها.<sup>2</sup>

وقد قمنا باستخدام الملاحظة المباشرة من خلال تعاملنا مع مجموعة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بتبسة، على اختلاف انتماءاتهم الفئوية، محاولين في ذلك التعرف على ظروف ممارسة عملهم، من حيث مستوى الانضباط الاجتماعي لديهم، ومدى انغماسهم في وظيفتهم، وطبيعة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، إضافة إلى التعرف عن قرب على العنصر البشري المتوفر لهذه المؤسسة

1 عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي "أدواته وأساليبه"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2003، ص 124.  
2 طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011، ص 131.

العمومية الاستشفائية، ومدى مشاركتهم وكفاءتهم في أداء الأنشطة الموكلة إليهم، وهذا كله في إطار الإحاطة بالمعلومات اللازمة، والحصول على البيانات الهامة التي تخدم موضوع الدراسة.

**II. المقابلة:** تم استخدام المقابلة الحرة (غير المقننة) إلى جانب الملاحظة، بغرض جمع بعض البيانات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، وتُعرف المقابلة على أنها استفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلاله إجابات ومعلومات شفوية ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها.<sup>1</sup> وهي لا تقتصر على المحادثة فقط، بل معرفة الجوانب الأخرى من المستجيب، كتعبيرات وجهه وإيماءاته وحركاته.<sup>2</sup>

وقد تم استخدام المقابلة على النحو التالي:

➤ إجراء مقابلة مع بعض الإداريين للحصول على المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية توزيع العمال على مختلف الأقسام والمصالح، وتوضيح طرق سير العمل وتقسيم المهام.

➤ إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين بالمؤسسة من رؤساء لمختلف المصالح، وكذا بعض الأطباء والمرضى، ومناقشتهم حول الأساليب التسييرية المعتمدة بالمؤسسة، ومدى توفر الإمكانيات اللازمة لتقديم الرعاية الصحية للمرضى.

➤ إجراء مقابلة مع بعض العمال قصد توضيح طبيعة البحث ومضامين الدراسة، والنتائج المرجو التوصل إليها، من خلال الإلقاء والتصريح الموضوعي من قبل المبحوثين بالمعلومات التي تخدم سيرورة البحث.

**II. الاستمارة:** وتُعد من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات في العلوم الاجتماعية، وقد تم الاعتماد على الاستمارة في هذه الدراسة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لبلوغ أهداف البحث والإجابة على التساؤلات التي أثارها.

1 فاطمة عوض وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 102.  
2 منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 98.

وتعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتُسلم إلى المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم تتم إعادتها لتحليل النتائج.<sup>1</sup> كما أن لتصميم الاستبيان والأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات ودرجة دقتها، لذا يحتاج التصميم إلى عناية فائقة والمأم تام بحالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم لتقاليدهم وأموهم الاقتصادية والاجتماعية، وحتى لمدلولات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم.<sup>2</sup>

وبالأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المبحوثين من ناحية المستوى التعليمي ولغة التكوين، فقد حرصنا على تبسيط صياغة عبارات الاستبيان حتى تكون واضحة ومفهومة، فضلا عن الاتصال المباشر بالعاملين أثناء توزيع الاستمارات ومحاولة شرح بعض النقاط، لضمان الحصول على إجابات دقيقة.

وقد اعتمدنا في هذه الاستمارة على مقياس "ليكرت الخماسي" من أجل معرفة استجابات عينة الدراسة، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: أيمن صالح سلامة، الإحصاء "أسس ومبادئ"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 238.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يعطي مجالا واسعا للإجابات، حيث تمثل الإجابة (موافق بشدة) الدرجة الأكبر "05"، والإجابة (موافق) الدرجة "04"، بينما تمثل الإجابة (محايد) الدرجة الوسطى "03"، والإجابة (غير موافق) الدرجة "02"، في حين تمثل الإجابة (غير موافق بشدة) الدرجة الأصغر "01".

1 محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2006، ص 115.  
2 عبد الحميد عبد الحميد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي "التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 22.

أما الجدول الموالي فهو يوضح مستويات اتجاهات مفردات عينة الدراسة حسب المتوسط المرجح، والتي

تفيد الباحث لاحقاً في الاستدلال بها في الدراسة الراهنة.

الجدول رقم (04): يوضح طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي.

مستوى القبول	الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	إلى حد ما	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية، مرت بمجموعة من المراحل كالتالي:

➤ **مرحلة الاستمارة الأولية:** في هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة مبدئية، أبدى حولها الأستاذ

المشرف بعض الملاحظات من ناحية الشكل والمضمون، وبعد تعديلها تم عرضها مرة أخرى على مجموعة

من الأساتذة المحكمين من أجل قياس الصدق الظاهري للاستبيان، وذلك بهدف الاستفادة من توجيهات

الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم حول بنود الاستمارة، ومدى كفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وذلك ما

سيتم توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): يوضح قائمة المحكمين.

المؤسسة	التخصص	المحكمين
جامعة بسكرة	علم اجتماع التنظيم والعمل	الأستاذة بولقواس زرفة
جامعة سوق أهراس	علم اجتماع التنظيم والعمل	الأستاذة جابري دلال
جامعة سكيكدة	تنمية وتسيير الموارد البشرية	الأستاذ ليتيم ناجي
جامعة أم البواقي	تنمية الموارد البشرية	الأستاذ لطفي دنبري
جامعة قسنطينة	علم اجتماع التنظيم والعمل	الأستاذ مراد بلخيري
جامعة تبسة	علم النفس وعلوم التربية	الأستاذة حديدان خضرة
جامعة سكيكدة	تنمية وتسيير الموارد البشرية	الأستاذ هشام بوبكر

من إعداد الطالبة.

وبعد إبداء المحكمين لآرائهم فيما يخص ملاءمة العبارات للقياس، ووضوح صياغتها، ومدى كفايتها لتغطية كل المحاور، وبعد اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغات العبارات أو حذفها، فقد تم التأكيد على صدق الاستمارة، وأنها جاهزة للتوزيع على مفردات عينة الدراسة، وذلك حسب معادلة "لاوشي-

lawshe" التالية:<sup>1</sup>

$$CVR = \frac{n-1}{N}$$

حيث أن:

• **CVR** تمثل نسبة صدق المحتوى.

• **(N)** تمثل مجموع المحكمين.

• **(n)** تمثل عدد المحكمين الذين يعتبرون أن البند أساسي ومهم.

• **(I)** تمثل عدد المحكمين الذين يعتبرون أن البند ليس له صلة بالموضوع.

إذن بعد تطبيق المعادلة تم الحصول على نسبة **71.42%**؛ وباعتبار هذه النسبة أكبر من **60%**

فيمكننا القول أن بنود الاستبيان صادقة فيما أُعدت لقياسه.

1 حمادوش عبد السلام: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف2، الجزائر، 2019، ص 192.

➤ **مرحلة تعديل الاستمارة:** بعد عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد إبداء آرائهم فيما يخص ملاءمة العبارات للقياس، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى كفايتها لتغطية كل المحاور، واقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغات العبارات أو حذفها، فقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وعلى إثرها قمنا بالتعديلات الضرورية واللازمة.

➤ **مرحلة الاستمارة التجريبية:** وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بشكل مبدئي وتجريبي على (30 مفردة) بغية اختبار مدى صلاحيتها وملاءمتها لجمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة الراهنة، ومدى فهم واستيعاب المفردات المبحوثة لبنود الاستبيان.

➤ **مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية:** بعد خضوع الاستمارة إلى التعديلات اللازمة وفقا لملاحظات الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين، فقد تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، والذي شمل 53 سؤالا موزعة على أربع محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الأولية، ويحتوي على 06 أسئلة (من 01 إلى 06).
- **المحور الثاني:** لقياس الفرضية الأولى، والتي مفادها "الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية"، ويحتوي على 15 سؤالا (من 07 إلى 21).
- **المحور الثالث:** لقياس الفرضية الثانية، والتي مفادها "الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية"، ويحتوي على 16 سؤالا (من 22 إلى 37).
- **المحور الرابع:** لقياس الفرضية الثالثة، والتي مفادها "السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"، ويحتوي على 16 سؤالا (من 38 إلى 53).

**III. الوثائق والسجلات:** وتعتبر أداة مهمة للحصول على البيانات والمعلومات، وهي سجلات مكتوبة عن

أفراد وأمور تتولد من خلال الممارسات الحياتية.<sup>1</sup>

وقد كانت مصلحة المستخدمين مصدرا للتزود بالوثائق والمعلومات الخاصة بموقع وتاريخ نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والمراسيم المتضمنة لقواعد إنشائها، ومخطط الهيكل التنظيمي لها، ومعرفة الإمكانيات المتعددة التي تتوفر عليها من وسائل وتجهيزات وعدد العاملين بالمؤسسة، وكيفية توزيعهم على المصالح والأقسام المختلفة.

#### خامسا: صدق وثبات أداة الدراسة

**I. الصدق:** من أجل التأكد من صدق استبيان الدراسة اعتمدنا على طريقتين وهما:

**1. صدق الاتساق الداخلي:** ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي

تتنمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط

بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حسابه في هذه الدراسة كما يلي:

➤ **صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني:** من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارة

المحور الثاني "الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية"، تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما يلي:

1 بوب ماتيوز وليزروس: الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016، ص 546.

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
07	0.800	0.000	12	0.791	0.000
08	0.812	0.000	13	0.789	0.000
09	0.776	0.000	14	0.782	0.000
10	0.811	0.000	15	0.766	0.000
11	0.803	0.000	16	0.796	0.000
			رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
			17	0.746	0.000
			18	0.758	0.000
			19	0.718	0.000
			20	0.667	0.000
			21	0.656	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.26

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الثاني تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات

المحور الثالث "الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية"، تم حساب معاملات

الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما يلي:



الجدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
22	0.730	0.000	26	0.774	0.000
23	0.766	0.000	27	0.757	0.000
24	0.757	0.000	28	0.800	0.000
25	0.739	0.000	29	0.772	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
30	0.811	0.000	34	0.704	0.000
31	0.782	0.000	35	0.746	0.000
32	0.698	0.000	36	0.724	0.000
33	0.694	0.000	37	0.679	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spssv.26

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية

للمحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الثالث تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع: من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات

المحور الرابع "السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة الاستشفائية"، تم حساب

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما يلي:

الجدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
38	0.736	0.000	42	0.789	0.000
39	0.774	0.000	43	0.779	0.000
40	0.744	0.000	44	0.652	0.000
41	0.693	0.000	45	0.773	0.000
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة (sig)
46	0.741	0.000	50	0.679	0.000
47	0.772	0.000	51	0.764	0.000
48	0.687	0.000	52	0.789	0.000
49	0.702	0.000	53	0.776	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.26

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية

للمحور، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وبذلك يدل هذا على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الرابع

والدرجة الكلية للمحور، وبالتالي فإن بيانات المحور الرابع تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

**2. الصدق البنائي:** من أجل اختبار الصدق البنائي للاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة

كل محور من محاور الاستبيان، والدرجة الكلية له، وذلك ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح الصدق البنائي لأداة الدراسة.

البيان	معامل الارتباط	قيمة (sig)
المحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة الاستشفائية)	0.900**	0.000
المحور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية)	0.882**	0.000
المحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة الاستشفائية)	0.897**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v.26

من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن معامل ارتباط المحور الثاني بلغ قيمة  $0.900^{**}$  في حين بلغ معامل ارتباط المحور الثالث قيمة  $0.882^{**}$  بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثالث قيمة  $0.897^{**}$  وقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.01$ ، مما يدل على أن محاور الدراسة متسقة وتقيس ما وُضعت لقياسه، وعليه فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

**II. الثبات:** من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، وأنها سوف تعطينا نفس النتيجة لو تم توزيع الاستبيان أكثر من مرة -تحت نفس الظروف والشروط- واستقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، فقد اعتمدنا على اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البيان
0.792	15	المحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة الاستشفائية)
0.716	16	المحور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية)
0.875	16	المحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة الاستشفائية)
<b>0.891</b>	<b>47</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spssv.26

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان يتراوح بين  $(0.716 - 0.875)$ ، وهي معاملات مرتفعة، بالإضافة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة بلغ قيمة  $0.891$ ، ومن خلال هذه القيم المتحصل عليها، نستنتج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، مما يعني أننا إذا قمنا بتطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف، سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة قدرها  $89\%$ .

تجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) حيث كلما اقتربت القيمة من (1)؛ دل ذلك على وجود ثبات عالٍ، وكلما اقتربت من (0) دلت على عدم وجود ثبات، إضافة إلى أن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.6).

وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (11): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ والدلالة المقابلة له.

الدلالة	معامل ألفا كرونباخ
ممتاز	$0.9 \leq \alpha$
جيد	$0.8 < \alpha \leq 0.9$
مقبول	$0.7 < \alpha \leq 0.8$
مشكوك فيه	$0.6 < \alpha \leq 0.7$
ضعيف	$0.5 < \alpha \leq 0.6$
غير مقبول	$\alpha < 0.5$

سادسا: أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات اللازمة بواسطة الأدوات المنهجية المذكورة أعلاه، وبغرض ترجمتها إلى معلومات لها دلالات علمية ومعرفية، ومن أجل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على مجموعة من الأساليب الكمية والكيفية على النحو التالي:

**I. الأساليب الكمية:** بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بعد جمعها، فقد تم عرض البيانات المُستقاة عن طريق الاستمارة، في مجموعة من الجداول، للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والاستعانة ببرنامج "spss v.26"

1 Sharma balkishan, a focus on reliability in developmental research through cronbach's alpha among medical, dental and paramedical professionals, asian pac.j.health sci, 03,04, 2016, p 273.

لحساب كل من صدق وثبات أداة الدراسة، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار t-test لعينتين مستقلتين من أجل اختبار صحة الفرضيات.

**II. الأساليب الكيفية:** بعد عرض وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها، عن طريق أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)، تأتي مرحلة تفسير نتائج الدراسة، من خلال تحويل النسب والمعطيات الإحصائية من مجرد أرقام إلى معلومات لها دلالتها السوسيو تنظيمية، ومن ثم مناقشة تلك النتائج اعتمادا على التراث النظري للدراسة.

### سابعا: خصائص العينة

نحاول من خلال هذا العنصر مناقشة الخصائص العامة لعينة الدراسة، على اعتبار أن البيانات الأولية تعتبر بمثابة متغيرات لها دلالات يمكن أن تؤثر على إجابات المبحوثين، وعليه كان لابد من الوقوف على خصائص أفراد عينة البحث من حيث أبعادها المهنية وخصائصها الثقافية التي من شأنها أن تساعدنا على تفسير بعض مواقف وآراء المبحوثين حول طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة.

**1. الجنس:** ويعتبر من أهم الخصائص التي قد تساعدنا على فهم المعطيات وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، والجدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة الجنس
35.4 %	86	ذكر
64.6 %	157	أنثى
100 %	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة الإناث اللاتي يعملن في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والمقدرة بـ 64.6% أكبر بكثير من نسبة الذكور المقدرة بـ 35.4%، ومن خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول، فإن تفسير هذا الحضور القوي للعنصر النسائي بالمؤسسة يعود إلى جملة من العوامل من بينها:

✓ طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية؛ والتي تستقطب العنصر النسائي بقوة، سعيا منهم إلى بلوغ مكانة اجتماعية راقية بالمجتمع من خلال مناصبهن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

✓ ارتفاع نسبة الإناث الناجحات في شهادة البكالوريا مقارنة بنسبة الذكور، وبالخصوص حصولهن على معدلات تؤهلن لدراسة تخصص الطب أو التسجيل في المعاهد الوطنية شبه الطبية، وهو ما يفسر نسبة الإناث المرتفعة ممن يعملن في مجال التمريض والطب داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة.

✓ البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسة ميدان الدراسة؛ حيث أن هذه البيئة (المجتمع التبسي) شجعت على خروج المرأة للعمل، خاصة في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

✓ متطلبات الحياة العصرية والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرض نفسها بقوة، وتدفع بالمرأة للخروج إلى سوق العمل بهدف تحسين المستوى المعيشي.

✓ الحرية والاستقلالية التي تتمتع بها المرأة الجزائرية، مما يدفعها لغزو سوق العمل.

✓ سعي المرأة لرفع مكانتها وإثبات ذاتها على المستويين الوظيفي والاجتماعي.

2. السن: يلعب السن دورا كبيرا في فعالية وقدرة العامل على أداء مهامه، وبالتالي لا يمكن تجاهل هذه

الخاصية في مجال العمل، والجدول رقم (13) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن.

الجدول رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة
		السن
% 14	34	أقل من 25 سنة
% 42.4	103	من 25-34 سنة
% 29.6	72	من 35-44 سنة
% 9.5	23	من 45-54 سنة
% 4.5	11	من 55 سنة فما فوق
%100	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن نسبة 42,4% من مفردات عينة الدراسة، تتواجد ضمن الفئة العمرية {25-34 سنة}، ثم تأتي الفئة العمرية {35-44 سنة} بنسبة 29.6%، تليها الفئة العمرية {أقل من 25 سنة} بنسبة 14%، في حين لم تمثل كل من الفئة العمرية {45-54 سنة}، والفئة العمرية {من 55 سنة فما فوق}، سوى نسبة 9,5% و 4,5% على التوالي؛ مما يعني أن نسبة 86% من أفراد عينة الدراسة لا تتعدى أعمارهم 44 سنة، حيث تتميز هذه المرحلة بقدرة الفرد العامل على الإنجاز والعطاء، في حين أن نسبة أفراد العينة المبحوثة التي تبلغ أعمارهم من 45 سنة فما أكثر تقدر بـ 14%؛ ومن خلال قراءة هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يمكنها الاستفادة من كل طاقاتها البشرية من خلال تحفيزها على العطاء وبذل الجهود وتحمل المسؤولية، باعتبار هذه الصفات تميز المرحلة العمرية لأغلبية موارد المؤسسة، وهو ما يشكل مؤشرا إيجابيا لها.

3. الحالة المدنية: تعتبر الحالة المدنية أحد الخصائص السوسيو ديموغرافية المهمة التي تؤثر على

أداء المورد البشري بالمؤسسة، ومدى قدرة العامل على الموازنة بين إنجاز أنشطته والتزاماته وارتباطاته

الشخصية خارج مكان العمل، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة الحالة المدنية
36.6 %	89	أعزب/عزباء
53.5 %	130	متزوج (ة)
7 %	17	مطلق (ة)
2.9 %	7	أرمل (ة)
100 %	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

من خلال الجدول رقم (14)؛ نلاحظ أن أغلبية مفردات عينة الدراسة متزوجين بنسبة 53.5%، مما يدل على تميز هذه الفئة بالمسؤولية في العمل، والتمتع بقدر من الاستقرار العائلي، مما ينعكس إيجابا على حياتهم العملية ومستويات أدائهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، في حين قُدرت نسبة العُزاب بـ 36.6% وهو ما يعطي انطباع أن هذه الفئة تتميز بقدر من الانضباط في العمل والالتزام بالمواعيد، نظرا لقلّة ارتباطاتهم العائلية، في حين لم تتجاوز نسبة كل من فئة المطلقين والأرامل 7% و 2.9% على التوالي.

**4. المستوى التعليمي:** للمستوى التعليمي تأثير على تصورات الأفراد تجاه المواقف التي تواجههم في العمل، باعتبار التعليم يكسب الفرد خبرات تساهم بدرجة كبيرة في تكوين اتجاهاتهم الإيجابية والسلبية نحو مواضيع معينة، إضافة إلى امتلاك المهارات اللازمة للفرد في حياته العملية، وتوسيع مداركته، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول رقم (15).



الجدول رقم (15): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة المستوى التعليمي
% 0.8	02	إبتدائي
%1.6	04	متوسط
%8.2	20	ثانوي
%34.6	84	جامعي
%54.7	133	معهدوطني
%100	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة من خريجي المعاهد الوطنية، وقد قُدرت نسبتهم بـ %54.7 وهذا راجع إلى العدد المرتفع للممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" والمتخرجين من المعاهد الوطنية شبه الطبية من مختلف التخصصات، إضافة إلى بعض العمال الإداريين ذوي شهادات "التقني، والتقني سامي" من مختلف التخصصات الإدارية التي يتم تدريسها بالمعاهد الوطنية، ثم تليها نسبة %34.6 من مفردات عينة الدراسة ذوي المستوى الجامعي، في حين قُدرت نسبة مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى الثانوي بـ %8.2، ومثلت نسبة كل من ذوي المستوى المتوسط والابتدائي %1,6 و %0.8 على التوالي.

وتعتبر هذه النتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث يمكنها الاستفادة من كفاءاتها، من خلال إتاحة الفرصة لها من أجل التسيير الحسن للعمل، إضافة إلى الحفاظ على تقدم وتطور المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تلقي أغلبية مواردها البشرية لتكوين متخصص في الجامعات والمعاهد، وهو ما يؤكد أنه أثناء قيامنا بعملية توزيع استمارات الدراسة، وإجراء بعض المقابلات مع العمال، كانت هناك سهولة في استجابة المبحوثين، والإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم بكل بساطة،

إضافة إلى كشفهم لنا عن بعض المؤشرات التي من شأنها مساعدتنا في موضوع دراستنا، مما يدل على أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يجعلهم في سعي دائم لتحقيق جملة من الامتيازات داخل المؤسسة والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

5. الأقدمية في العمل: إن الخبرة التي يكتسبها العامل من خلال تجاربه في العمل، تعتبر من أكثر

العوامل المتحكمة في تكوين تصورات واتجاهات الأفراد نحو مختلف المواقف التي تعترضهم بالمؤسسة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة الأقدمية في العمل
20.6%	50	أقل من 5 سنوات
31.7%	77	من 05 - 09 سنوات
25.9%	63	من 10 - 14 سنة
15.6%	38	من 15 - 19 سنة
6.2%	15	من 20 سنة فأكثر
100%	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة تتوزع ضمن الفئة العمالية التي لها خبرة من {5-9 سنوات}، وذلك بنسبة 31.7%، تليها الفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح من {10-14 سنة} بنسبة 25.9%، ثم تأتي فئة العمال التي لها خبرة أقل من 5 سنوات، بنسبة 20.6%؛ وهي نسبة معتبرة تعود بالدرجة الأولى إلى خريجي المعاهد الشبه طبية الوطنية، والذين يملكون ميزة التوظيف المباشر بعد التكوين، إضافة إلى الأطباء المقيمين الذين أنهوا تكوينهم في المستشفيات الجامعية، ويؤدون خدمتهم

المدنية بالمؤسسات العمومية الاستشفائية العمومية، ثم نجد الفئة العمالية التي لها خبرة من {15-19 سنة}، بنسبة 15.6%، وأخيرا نسبة 6.2% للفئة العمالية التي لها خبرة من 20 سنة فأكثر.

وتدل هذه النتائج على أن مفردات عينة الدراسة عموما لهم خبرة كافية لمعرفة متطلبات العمل والمهام التي تقوم بها المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، كما تدل النتائج على أن هناك توظيف مستمر يعكس مدى تجديد المؤسسة لمواردها البشرية، مما يساهم في تقديم أداء أفضل.

6. طبيعة المهام: تعتبر طبيعة المهام المسندة للأفراد أحد البيانات الأولية المهمة التي يجب عدم إغفالها، لما لها من تأثير على مستوى أداء العمال بالمؤسسة، وأساليب إنجازهم للأنشطة الموكلة إليهم، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): توزيع مفردات العينة حسب طبيعة المهام.

النسبة المئوية	التكرار	عينة الدراسة طبيعة المهام
11.93%	29	إداري
79.01%	190	استشفائي
3.70%	9	استشفائي إداري
3.70%	9	تقني
1.64%	4	عام
100%	243	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

توضح بيانات الجدول رقم (17)، أن فئة العمال ذوي طبيعة العمل الاستشفائي قُدرت بنسبة 79,01%؛ وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، التي تضم العديد من الممرضين والأطباء من مختلف التخصصات، ثم تليها نسبة ذوي طبيعة المهام الإدارية بنسبة 11.93%؛ حيث تهتم هذه الفئة بوضع الاستراتيجيات وتوفير الوسائل اللازمة، والاهتمام بجانب المؤسسة التنظيمي، من أجل

تمكين العمال من تنفيذ أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية، بينما مثلت نسبة كل من ذوي طبيعة العمل الاستشفائي الإداري والعمل التقني 3.70%؛ حيث يشغل البعض من الأفراد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" مناصب ازدواجية تجمع بين المهام الاستشفائية والإدارية، وهم بذلك يقدمون الخبرة والكفاءة اللازمة التي تحتاجها المؤسسة، إضافة إلى العمال التقنيين الذين يقدمون خدمات لمختلف المصالح داخل المؤسسة، وأخيرا قُدرت نسبة ذوي طبيعة المهام العامة بـ 1.64%.

في نهاية هذا الفصل نستطيع القول أن ضبط الإجراءات المنهجية للدراسة بإمكانه تسهيل الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة وهذا بدوره يسهل عملية تحليلها ومناقشتها، كما يساهم في تحديد كيفية التعامل مع البيانات الإحصائية وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة سوسيو-تنظيمية، وذلك بعد عرضها في جداول وتفسيرها.

## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها.

أولاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عن طريق أدوات منهجية معينة، يمكن أن يعطينا نفس النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون حول نفس الموضوع، كما قد يعطينا نتائج أخرى، والدراسة الراهنة تتناول كل من متغيري القيم الثقافية وفعالية فرق العمل من حيث المناقشة والتفسير والتحليل، بهدف الوصول إلى اختبار صدق الفرضيات أو عدمه، وذلك انطلاقاً من عرض البيانات التي تم جمعها ميدانياً؛ عرضاً كميًا، من خلال تفرغ تلك المعطيات في جداول، وإبراز مدلولاتها السوسيو تنظيمية، ومن ثم الربط بين متغيرات الدراسة وتحليلها تحليلًا كميًا، وبهذا سنعرض في هذا الفصل المحاور الآتية:

- الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

**أولاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الأولى:** والتي مفادها: يساهم الانضباط الاجتماعي للعمال في

**زيادة فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالح"**

تُعد المؤسسة الاستشفائية أحد أكثر المنظمات التي تشكل تنظيمًا متكاملًا، حيث تضم تجمعات مختلفة للأفراد الذين تجمعهم علاقات رسمية وأخرى غير رسمية، هذا التنظيم القائم على قواعد وقوانين وقيم ثقافية واجتماعية متباينة، تعكس تأثير البيئة الخارجية من جهة، وتُبين المعايير والمبادئ التي يستمد منها الموظفون قدرتهم على التفاعل والتكيف مع بعضهم البعض من جهة أخرى، ويعتبر الانضباط أحد أهم أنماط السلوك التي تعبر عن مدى امتثال العمال لقوانين المؤسسة وضبط تصرفاتهم على أساسها، من خلال مراعاة الإجراءات واحترام اللوائح الخاصة بسير العمل، والالتزام بتنفيذ الأوامر وإنجاز المهام الموكلة إليهم، مما قد يزيد من فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل الخاصة بهم، عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم، وتنمية روح التعاون فيما بينهم، مما يساهم في رفع كفاءة الفريق وقدرته على بلوغ أهدافه المسطرة، وعليه فقد حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين هذين البُعدين من خلال الربط بين مؤشرات كل

من الانضباط الاجتماعي للعمال، ومشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذا ما تبينه العبارات من 07 إلى 21 والواردة في الجداول رقم (18)، (19) و(20).

**I. الالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات:** لا يخفى علينا أن الممارسات العملية قد رسخت مفاهيم كثيرة مستمدة من بيئة العمل في أذهان الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، كضرورة الالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات، امتثالاً للعقوبات التي قد تتجر عن مخالفة ذلك، ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة تحلي فرق العمل بالالتزام كقيمة ومبدأ أكثر من كونه واجبا تنظيميا تفرضه المؤسسة، وعليه فإن الالتزام يعبر عن مدى ارتباط العامل بعمله، ومدى شعوره بالمسؤولية التي يتطلبها منصبه ودوره ضمن الفريق الذي ينتمي إليه، وعليه فإن التركيز الكامل لوقت العمل في انجاز المهام الموكلة للفريق، وعدم التغيب عن الاجتماعات المنعقدة بالمؤسسة، يساهم في تنمية روح العمل الجماعي وزيادة كفاءة الفريق، والرفع من معدلات إنتاجيته، إضافة إلى تعاضم قيمة العمل لدى العامل وشعوره بالرضا داخل المؤسسة، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (18) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 07 إلى 11.

الجدول رقم (18): الالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات.

رقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم
7	المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند الوظيفي بين أعضائه.	التكرار	77	89	42	22	13	3,80	1,14	مرتفع	03
		النسبة %	31,7	36,6	17,3	9,1	5,3				
8	التواجد اليومي بالمؤسسة يسمح لك بمعرفة مواضيع اجتماعات فريق العمل.	التكرار	68	97	42	25	12	3,75	1,11	مرتفع	05
		النسبة %	28	39,9	16,9	10,3	4,9				
9	احترام جدول أنشطة الفريق يساهم في تقاسمكم أعباء العمل	التكرار	75	105	40	17	6	3,93	0,98	مرتفع	01
		النسبة %	30,9	43,2	16,5	7	2,5				
10	الاستغلال الأمثل للوقت في المؤسسة يمكنك من انجاز أنشطة الفريق بفعالية أكثر.	التكرار	71	104	41	16	11	3,85	1,05	مرتفع	02
		النسبة %	29,2	42,8	16,9	6,6	4,5				
11	تخصيص وقت أطول لانجاز أنشطة فريق العمل يؤدي إلى أداء مهامه بشكل أسرع وأدق.	التكرار	65	102	44	22	10	3,78	1,06	مرتفع	04
		النسبة %	26,7	42	18,1	9,1	4,1				
		المجموع						3,82	0,93	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (18) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات) الخاصة بالمحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.93 و 3.75، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.82، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدرة بـ 0.93؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:



➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) "احترام جدول أنشطة الفريق يساهم في تقاسمكم أعباء العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.98، حيث أكدت نسبة 74.1% من مفردات العينة المبحوثة على أنها توافق بشدة، وتوافق على الالتزام بالواجبات والمهام المسطرة والمتفق عليها من قبل الفريق يجعلهم يتقاسمون النشاطات الموكلة لهم، ويظهر هذا جليا من خلال آراء فريق من الأطباء الذين تمت مقابلتهم، حيث عبر بعض الأطباء أن اختلاف تخصصاتهم يفرض عليهم احترام المهام الموكلة لكل فرد فيهم، وهذا ما يؤكد ما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة، إذ أن تشخيص مريض ما من قبل طبيب معين، واكتشاف أعراض ومشاكل صحية يعاني منها خارج تخصص ذلك الطبيب، يجعل من هذا الأخير يقوم بإرساله لزميله حسب التخصص المطلوب وهكذا، ونسبة 16.5% من مفردات عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يساهم احترام جدول أنشطة الفريق في تقاسم أعباء العمل بين الزملاء، غير أن نسبة 9.5% فقط من إجابات المبحوثين تعبر عن عدم موافقتهم بشدة، وعدم موافقتهم على ما جاء في هذه العبارة، فحسب ما قاله بعض الموظفين ضمن فريق إداري خلال إجراء مقابلة معهم، أنه أحيانا يكون تحديد نوعية المهام ضمن الفريق بطريقة عشوائية، ومنه يتم توزيع الأنشطة بطريقة غير عادلة بين الأعضاء، مما يخلق حالة من الشعور بعدم الرضا، وهو ما ينعكس سلبا على أداء المهام.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) "الاستغلال الأمثل للوقت في المؤسسة يُمكنك من انجاز

أنشطة الفريق بفعالية أكثر"، بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 1.05، حيث أن نسبة 72% من استجابات المبحوثين توافق بشدة، وتوافق على أن استغلال الوقت في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشكل الأمثل يجعل الفريق يتمكن من انجاز مهامه بأكثر فعالية، وهو ما أكده بعض الأطباء والمرضى ضمن أحد الفرق التي أجرينا معها مقابلة، حيث أن الاستفادة من كل الوقت المخصص للعمل يسمح لهم بالتركيز على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة وفعالية، خاصة فيما يتعلق بالوقت الذي يجب منحه لمقابلة المرضى والإصغاء لهم، ونسبة 16.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يُمكنهم الاستغلال

الأمثل للوقت في المؤسسة من انجاز أنشطة الفريق بفعالية أكثر، غير أن نسبة 11.1% فقط من إجابات المبحوثين تعبر عن عدم موافقتهم بشدة، وعدم موافقتهم على هذه العبارة، حيث أن الفعالية في إنجاز أنشطة الفريق تتحدد من خلال عدة عناصر؛ كدرجة التخصص وطرق تقسيم العمل المعتمدة داخل المؤسسة، إضافة إلى الأساليب التكنولوجية ومدى الالتزام بالقوانين وغير ذلك، أي أن الاستغلال الأمثل للوقت بمفرده غير كافٍ لتحقيق الفريق للفعالية المطلوبة.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) "المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند الوظيفي بين أعضائه"، بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.14، حيث أن نسبة 68.3% من استجابات المبحوثين توافق بشدة، وتوافق على أن مشاركة أعضاء الفريق في الاجتماعات التي يعقدها داخل المؤسسة تزيد من تساندهم الوظيفي، حيث أدلى بعض المبحوثين من إحدى الفرق الإدارية الذين أجرينا معهم مقابلة، أن الاجتماعات تتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم المختلفة حول المهام الموكلة لهم، كما تسمح لهم بالتقرب وتكوين علاقات فيما بينهم، بما ينعكس إيجاباً على تفاعلهم ضمن الفريق، ونسبة 17.3% من الإجابات قد عبر فيها المبحوثين ضمن فرق أخرى، على أنه بالرغم من المزايا التي توفرها فرص المشاركة في اجتماعات الفريق ومساهمتها في تساند أعضائه، إلا أنها أحياناً تطرح سلبيات أخرى تتمثل في سيطرة فئة معينة على الاجتماع وتسييره وفق رغباتها، في حين أن نسبة 14.4% فقط من إجابات المبحوثين تعبر عن عدم موافقتهم بشدة، وعدم موافقتهم على هذه العبارة، أين صرح عمال آخرون من بعض الفرق المبحوثة التي أجرينا معها مقابلة، أن الكثير من اجتماعات الفريق التي يتم انعقادها بشكل مستمر، تعتبر هدر للوقت، وتَجْمَع لتبادل أطراف الحديث دون الخوض في المواضيع الرسمية للفريق.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11) "تخصيص وقت أطول لإنجاز أنشطة فريق العمل يؤدي إلى أداء مهامه بشكل أسرع وأدق"، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.06، حيث أن نسبة 68.7% من استجابات المبحوثين توافق بشدة، وتوافق على أن القيام بتخصيص أطول وقت ممكن

لإنجاز أنشطة الفريق يؤدي إلى أداء تلك الأنشطة بأسرع وأدق شكل، بحيث يتم استغلال كل ساعات العمل في القيام بالمهام الموكلة للفريق دون تأجيلها أو عدم مراعاة إنجازها على النحو المطلوب، ونسبة 18.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا فقط يؤدي تخصيص وقت أطول لإنجاز أنشطة فريق العمل إلى أداء مهامه بشكل أسرع وأدق، غير أن نسبة 13.2% فقط من إجابات المبحوثين تدل على عدم موافقتهم بشدة، وعدم موافقتهم على هذه العبارة، حيث أن هناك بعض من المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلة ضمن أحد الفرق الطبية، أكدوا على عدم تساوي وتوافق جميع الأنشطة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، فمهام الإداري أو العامل العام أو التقني، ليست كمهام الطبيب التي تتطلب وقتا أطول وجهدا أكبر من أجل إنجازها، فعلى سبيل المثال مقابلة المرضى تختلف في مدتها الزمنية حسب طبيعة التشخيص، كما أن إجراء عملية جراحية ما، يختلف حسب الحالة وهكذا.. إضافة إلى أن التعامل مع المرضى يتطلب التأني والدقة.

➤ جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (08) "التواجد اليومي بالمؤسسة يسمح لك بمعرفة مواضيع

اجتماعات فريق العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 1.11، حيث أن نسبة 67.9% من استجابات المبحوثين توافق بشدة، وتوافق على أن تواجههم في المؤسسة بشكل يومي يسمح لهم بمعرفة مواضيع اجتماعات الفريق، وهو ما أكدته لنا البعض من المبحوثين ضمن فريق الإداريين الذين قابلناهم، من خلال تأكيدهم على ضرورة تواجههم يوميا بالمؤسسة ليكونوا على دراية تامة بالأمر التنظيمية التي تمت مناقشتها خلال الاجتماعات المختلفة المنعقدة خلال أيام الأسبوع، والنتائج المتوصل إليها، ونسبة 16.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يسمح لهم التواجد اليومي بالمؤسسة بمعرفة مواضيع اجتماعات فريق العمل، غير أن نسبة 15.2% من إجابات المبحوثين تعبر عن عدم موافقتهم بشدة، وعدم موافقتهم على هذه العبارة، ومنهم البعض من الأطباء ضمن أحد الفرق الذين أجرينا معهم مقابلة، حيث أكدوا على عدم ضرورة التواجد اليومي بالمؤسسة لمعرفة مواضيع الاجتماعات، كونهم ملتزمين بأيام عمل محددة خلال الأسبوع، كما أن ما يتم التوصل إليه من قرارات خلال الاجتماعات يتم إعلامهم به فور التحاقهم بمكان

## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

العمل، إضافة إلى بعض المبحوثين من إحدى فرق المرصين الذين قابلناهم، والذين أكدوا على أن التواجد اليومي بالمؤسسة لا يعتبر معيار لمعرفة مواضيع الاجتماعات، فالاتصالات غير الرسمية والاتصالات الالكترونية بين أعضاء الفريق، تجعلهم على اطلاع دائم بما يحدث داخل المؤسسة دون ضرورة التواجد اليومي فيها.

**II. الحضور للعمل والمواظبة على أنشطة الفريق:** ربما من السهل معرفة وقياس كفاءة الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال الإطلاع على معدلات أدائه، غير أن هناك صفات أخرى لا تقل أهمية تعبر عن الكفاءة، يجب التحلي بها من قبل أعضاء الفريق، كالحضور الدائم للعمل والمواظبة على أداء الأنشطة، والتي تعبر عن القيم الثقافية التي يحملها الفرد العامل بالمؤسسة، والتي تعكس بدورها رغبته في التفوق والرفع من كفاءة الفريق وزيادة دافعيته نحو الانجاز، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (19)، من خلال إجابات المبحوثين على العبارات من 12 إلى 16.

الجدول رقم (19): الحضور للعمل والمواظبة على أنشطة الفريق.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة	
12	التحجج بالالتزامات الشخصية لمغادرة مكان العمل يقلل من شعورك بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق.	54	106	45	25	13	3,67	1,09	مرتفع	04	
	النسبة %	22,2	43,6	18,5	10,3	5,3	100				
13	البقاء بالمؤسسة طيلة ساعات العمل يسمح لك بالإمام بنوعية نشاطات الفريق.	56	97	52	23	15	3,64	1,12	مرتفع	05	
	النسبة %	23	39,9	21,4	9,5	6,2	100				
14	إسناد مهامك للآخرين يقلل من ثققتك في نفسك أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة لك من قبل الفريق.	63	92	56	24	8	3,73	1,05	مرتفع	03	
	النسبة %	25,9	37,9	23	9,9	3,3	100				
15	السعي للحفاظ على منصب عملك بالمؤسسة يساعدك على تحسين أدائك ضمن فريق العمل بالمؤسسة.	64	100	59	14	6	3,83	0,96	مرتفع	01	
	النسبة %	26,3	41,2	24,3	5,8	2,5	100				
16	حسن تسيير أوقات الفراغ يمكنك من إيجاد الوقت لمناقشة مهام وأنشطة الفريق بالمؤسسة	64	98	49	23	9	3,76	1,06	مرتفع	02	
	النسبة %	26,3	40,3	20,2	9,5	3,7	100				
		المجموع					3,72	0,90	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (19) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الحضور للعمل والمواظبة على أنشطة الفريق) الخاصة بالمحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.83 و3.64، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.72، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.90؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) "السعي للحفاظ على منصب عملك بالمؤسسة يساعدك

على تحسين أداك ضمن فريق العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.96، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 67.5% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية سعي العامل للحفاظ على منصب عمله بالمؤسسة، مما يساعده على تحسين أدائه ضمن فريق العمل، فمن بين العمال الذين قابلناهم ضمن أحد فرق المصالح التقنية، من عبر على أن رغبة العامل في البقاء بمنصبه أو حصوله على ترقية يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود ضمن فريق عمله، خلال أداء المهام المسندة إليه، ويتم ذلك من خلال إنجاز عدة أنشطة والقدرة على إدارة الوقت بغرض تنفيذها، والاعتماد في ذلك على الأساليب والتقنيات والوسائل اللازمة، إضافة إلى السيطرة على المواقف الطارئة التي تواجه الفريق، ونسبة 24.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يساعد السعي للحفاظ على منصب العمل بالمؤسسة على تحسين أداء العامل ضمن الفريق، في حين لم تتجاوز نسبة 8.3% من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، على اعتبار أن منصب العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عامةً، وضمن فريق العمل الذي ينتمي إليه خاصةً، محدد ويتم منحه للعامل وفق قواعد تنظيمية خاصة متفق عليها، مما

يجعل العامل يشعر بالراحة لعدم خوفه من فقدان منصب عمله، دون أن يضطر لمضاعفة جهوده من أجل تحسين أدائه.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) "حسن تسيير أوقات الفراغ يمكنك من إيجاد الوقت

لمناقشة مهام وأنشطة الفريق بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.06، وهذا

يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 66.6% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية

التسيير الجيد لأوقات الفراغ واستغلالها في مناقشة المهام والأنشطة الموكلة للفريق بالمؤسسة، فمن خلال

تواجدنا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، تم ملاحظة التحاق العديد من الأطباء بمكاتبهم

ومزاولة أنشطتهم ومقابلة المرضى، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تجنب تأجيل مهامهم، وبالتالي الاستفادة من

أوقات فراغهم في مقابلة أعضاء الفريق، والنقاش حول جدول المهام المسندة إليهم، بما في ذلك مواعيد

متابعة المرضى، وجداول إجراء العمليات الجراحية المبرمجة بالمؤسسة وغير ذلك، كما أن نسبة 23% من

أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يُمكنهم حسن تسيير أوقات الفراغ من إيجاد الوقت لمناقشة مهام

وأنشطة الفريق بالمؤسسة، في حين أن نسبة 13.2% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا

يوافقون على هذه العبارة، حيث عبر بعض العمال من أحد فرق المصالح العامة الذين أجرينا معهم مقابلة،

على أن البعض من العمال يُفضّلون مغادرة المؤسسة في أوقات الفراغ لقضاء حاجياتهم الشخصية والتزامهم

بارتباطاتهم الأسرية، وأن مناقشة مهام الفريق يتم عادةً من خلال الاجتماعات المتكررة المنعقدة بالمؤسسة

والتواصل المستمر بين عناصر الفريق خلال ساعات العمل.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) "إسناد مهامك للآخرين يقلل من ثقتك في نفسك أثناء

انجاز الأنشطة الموكلة لك من قبل الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 1.05، وهذا

يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 63.8% موافقون بشدة، وموافقون على أن قيام

العامل بإسناد مهامه لزملائه بالمؤسسة يقلل من شعوره بالثقة في قدراته على إنجاز الأنشطة المسندة له

ضمن الفريق، وقد اتضح من خلال الملاحظة أثناء تواجدها بعيادة طب الأسنان التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، قيام بعض الأطباء ضمن أحد الفرق بالتعامل مع المرضى الذين يقومون بمعاينتهم، دون تفويض مهامهم لزملائهم، إلا في بعض الحالات التي تتطلب تبادل النصائح والتوجيهات من أجل تقديم علاج أفضل للمريض، وهو الأمر الذي يمنحهم شعورا بالثقة في خبراتهم ومهاراتهم، ويمنحهم دافعية أكبر لإنجاز عملهم، كما أن نسبة 23% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يقلل إسناد مهامهم للآخرين من ثقتهم بأنفسهم أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة لهم من قبل الفريق، في حين أن نسبة 13.2% من المفردات المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، حيث عبر بعض العمال ضمن أحد فرق المرضين الذين أجرينا معهم مقابلة على أن إسناد المهام للآخرين لا يتعلق بشعور العامل بعدم الثقة في نفسه، فعندما يكون العامل أقل خبرة، أو غير مطلع على بعض أساليب أداء المهام بالمؤسسة، فإنه يميل لإسناد المهام الموكلة إليه لأحد الزملاء ضمن فريقه بغية التعلم واكتساب المهارة.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (12) "التحجج بالالتزامات الشخصية لمغادرة مكان العمل يقلل من الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.09، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 65.8% موافقون بشدة، وموافقون على أن تحجج العامل بالتزاماته الشخصية من أجل مغادرة مكان العمل يساهم في التقليل من شعوره بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق، حيث أن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والتي تستقبل العديد من المرضى طوال ساعات العمل، يفرض على العمال الالتزام بمواعيد عملهم، وإنجاز الأنشطة المسندة إليهم، وعدم التهرب من المسؤوليات بسبب كثرة التحجج بالالتزامات والارتباطات الشخصية خارج المؤسسة، ونسبة 18.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يقلل التحجج بالالتزامات الشخصية لمغادرة مكان العمل من الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق، غير أن نسبة 15.6% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، فالعامل حين يجد نفسه ينتمي إلى

بيئة عمل تكثر فيها الضغوط، ويتم فيها تجاوز حدود الصلاحيات، والمراقبة الشديدة للأداء من أجل الكشف عن الأخطاء الحاصلة فيه، فإنه يميل إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة أثناء ساعات العمل، من خلال التحجج بكثرة الالتزامات الشخصية، وخوفه من تحمل المسؤولية ضمن الفريق.

➤ جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) "البقاء بالمؤسسة طيلة ساعات العمل يسمح لك

بالإمام بنوعية نشاطات الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري قدره 1.12، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 62.9% موافقون بشدة، وموافقون على ضرورة بقاء العامل بالمؤسسة طيلة ساعات العمل من أجل الإمام بنوعية نشاطات الفريق، فعلى سبيل المثال، خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، تم ملاحظة تواجد أغلبية العمال من أحد الفرق الإدارية طوال ساعات العمل في مكاتبهم، وهو الأمر الذي يسمح لهم بمعرفة جميع النشاطات المبرمجة للفريق، وبالتالي الالتزام بأداء المهام المسندة لهم، دون تعطل مصالح المؤسسة بسبب تأجيل تلك المهام وعدم إنهاؤها في الوقت المطلوب، ونسبة 21.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يسمح لهم البقاء بالمؤسسة طيلة ساعات العمل بالإمام بنوعية نشاطات الفريق، والملاحظ أن نسبة 15.7% فقط من المفردات المبحوثة لا يوافقون على هذه العبارة، حيث عبر البعض من العمال من أحد فرق المصالح العامة، على أن هناك فرق عمل لا تمتلك العديد من المهام داخل المؤسسة بالنظر إلى طبيعة نشاطاتها، وبالتالي ليس من الضروري تواجد جميع عناصر الفريق بالمؤسسة طيلة ساعات العمل.

**III. الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية:** في ظل غياب أخلاقيات العمل وانتشار العديد من السلوكيات غير السوية في بيئة العمل، وباعتبار المؤسسة العمومية الاستشفائية منظمة ذات طبيعة خاصة وحساسية كونها تتعامل مع صحة الفرد، فإن الرقابة الذاتية تُعد أحد أهم المبادئ والقيم التي يجب على عناصر فرق العمل التحلي بها، كونها تضمن المراقبة الشخصية لسلوك كل فرد وطرق تفاعله مع الآخرين، ومدى ملاءمتها للمناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه، مما يجعل أعضاء الفريق يتحملون المسؤولية الجماعية



## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

تجاه المهام الموكلة لهم، والالتزام بقواعد فريقهم بما يحقق جودة الأداء الوظيفي، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (20)، من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على العبارات من 17 إلى 21.

الجدول رقم (20): الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
17	التكرار	47	94	80	15	07	3,65	0,95	مرتفع	05
	النسبة %	19,3	38,7	32,9	6,2	2,9				
18	التكرار	56	98	66	17	06	3,74	0,97	مرتفع	04
	النسبة %	23	40,3	27,2	7	2,5				
19	التكرار	62	106	56	12	07	3,83	0,95	مرتفع	03
	النسبة %	25,5	43,6	23	4,9	2,9				
20	التكرار	66	105	58	10	04	3,90	0,90	مرتفع	02
	النسبة %	27,2	43,2	23,9	4,1	1,6				
21	التكرار	67	105	57	11	03	3,91	0,89	مرتفع	01
	النسبة %	27,6	43,2	23,5	4,5	1,2				
المجموع										مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (20) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية) الخاصة بالمحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.91 و 3.65، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها ب 3.81، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف

المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.77؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (21) "يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج عمل الفريق بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.89، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 70.8% موافقون بشدة، وموافقون على ضرورة تحلي العامل بالنزاهة خلال أداء مهامه، مما يؤدي إلى تحمله مسؤولية النتائج المترتبة عن عمل الفريق بالمؤسسة، حيث أن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تفرض على العامل التحلي ببعض القيم الثقافية المترسخة لديه، والمبادئ الأخلاقية كالصدق والأمانة والشفافية، مما يؤدي إلى كسب الاحترام والثقة بين الزملاء في فريق العمل، إضافة إلى أن تحلي العامل بالنزاهة خلال مزاوله مهامه، يجعله قادرا على تحمل المسؤولية الكاملة عن الأخطاء التي قد يرتكبها، ونسبة 23.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج عمل الفريق، غير أن نسبة 5.7% فقط من المفردات المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على ما ورد في هذه العبارة، حيث أن فريق العمل يضم مجموعة من الأعضاء الذين يختلفون من ناحية مهاراتهم وخبراتهم وكذا المبادئ والقيم التي يحملونها، وهو الشيء الذي يفسر عدم تحلي جميع الزملاء بالنزاهة خلال أداء المهام الموكلة إليهم ضمن الفريق، وبالتالي تهربهم من المسؤولية تجاه النتائج المترتبة عن ذلك.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (20) "يُمكنك التركيز أثناء العمل من إنجاز الواجبات والمهام الموكلة إليك بدقة"، بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.90، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 70.4% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية تركيز العامل أثناء تأدية واجبات فريقه بالمؤسسة، مما يساعده على إنجازها بدقة، حيث خلال تواجدنا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، تم ملاحظة مدى انتباه وتركيز بعض العمال من أحد الفرق الخاصة بالمصالح

التقنية خلال قيامهم بإصلاح أحد المعدات، والذي يتطلب مهارة ودقة عالية، وبالتالي الحصول على نتيجة مرضية وإتقان العمل المسند إليهم بالشكل المطلوب، ونسبة 23.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يسمح لهم التركيز أثناء العمل بانجاز الواجبات والمهام الموكلة إليهم بدقة، في حين أن نسبة 5.7% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، فمن بين المبحوثين المنتمين إلى أحد فرق الممرضين الذين قابلناهم بالمؤسسة، هناك من عبر على عدم قدرة الممرض في بعض الأحيان على التركيز أثناء تأدية مهامه بسبب الضغوط وكثرة توافد المرضى على المؤسسة، مما يؤدي إلى تشتيت انتباه الممرض خلال تضميد جراح أحد المرضى أو قياس ضغط دمه أو توجيهه للطبيب المختص قصد تشخيص حالته وغير ذلك.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) "يساعدك التحلي بالصبر أثناء العمل على مواجهة

المواقف الصعبة التي تعترض سير عمل الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.95، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 69.1% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية تحلي العامل بالصبر أثناء أداء مهام الفريق، مما يسمح بالقدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض سير عمله بالمؤسسة، حيث أن قدرة عناصر الفريق على تحمل التغيرات الحاصلة في المؤسسة، يساعد على الصمود أمام الظروف الصعبة التي تعترض فريقهم خلال أداء مهامهم، وبالتالي القدرة على مقاومة الانفعالات ومواجهة المواقف الطارئة، مما يؤدي إلى تقييم الأحداث الحاصلة بهدوء وإيجاد الحلول المناسبة لها، ونسبة 23% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يساعد التحلي بالصبر أثناء العمل على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض سير عمل الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 7.8% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يتفقون حول هذه العبارة، حيث أن كثرة تحلي العامل بالصبر خلال تأدية مهامه، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اللامبالاة وعدم إعطاء أهمية كبيرة للمواقف الصعبة التي تواجه الفريق، ومنه قدم امتلاك القدرة والمهارة اللازمة لمواجهتها، وهو ما عبر عنه بعض

المبحوثين ضمن أحد فرق الأطباء الذين أجرينا معهم مقابلة بالمؤسسة، مشيراً إلى أن الطبيب خلال تواجده بغرفة العمليات، يجب أن يكون مستعداً لجميع المضاعفات التي قد تطرأ على حالة المريض والتصرف معها بسرعة ودقة، وأن الصبر أحياناً قد يؤدي إلى تفاقم بعض الحالات والتأخر في إيجاد الحلول المناسبة مما يؤثر سلباً على صحة المريض.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) "يؤدي التصرف بعقلانية إلى الاستخدام الأمثل للموارد

المتاحة لفريق العمل بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.97، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 69.1% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية تصرف فرق العمل بعقلانية، مما يؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة للعمل بالمؤسسة بشكل مثالي، حيث أن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، يخلق مسؤولية كبيرة تقع على عاتق العمال باختلاف انتماءاتهم المهنية، تتمثل أساساً في ضرورة التصرف بشكل عقلائي خلال استخدام الموارد المتاحة بالمؤسسة، ما يؤدي إلى استخدامها بشكل فعال مما يعود بالنفع على فرق العمل من جهة، والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية الاستشفائية من جهة أخرى، ونسبة 27.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما يؤدي التصرف بعقلانية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لفريق العمل بالمؤسسة، غير أن نسبة 9.5% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، فحسب أحد المبحوثين المنتمين إلى فريق من الممرضين الذين أجرينا معهم مقابلة، فإن التغيرات المفاجئة والظروف الاستثنائية الطارئة قد تفرض على العامل عدم التصرف بعقلانية تجاه استخدام الموارد المتاحة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال خلال الفترة الحرجة التي مرت عليها المؤسسة العمومية الاستشفائية جراء جائحة كورونا، تضاعف الاستغلال بشكل غير عقلائي للموارد المتاحة بالمؤسسة من أدوية ومضادات حيوية وكمامات طبية، واستخدامها لأغراض شخصية، مما سبب نقص في تلك المواد، وعدم استفادة بعض الحالات منها.

➤ جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) "تساعدك المراقبة الدائمة لسلوكك أثناء العمل مع الفريق على الالتزام بقوانين وقواعد العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.95، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 38.7% موافقون بشدة، وموافقون على أهمية مراقبة العامل لسلوكه بشكل دائم خلال أداء مهام فريقه، مما يساعده على الالتزام بقواعد وقوانين العمل بالمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحلي عناصر الفريق بسلوكيات وقيم ايجابية، كالالتحاق الدائم بالمؤسسة، والتواجد اليومي مع فريق العمل، وإنجاز الأنشطة المسندة له دون تأجيلها وتراكمها، مما يؤدي إلى توحيد طاقات جميع أعضاء الفريق وتحفيزهم للوصول بها إلى أعلى معدلات الإنجاز، وترسيخ مفهوم الانضباط وتجسيد روح التعاون والتساند بين أعضاء الفريق، مما يضمن الالتزام بقواعده المسطرة واحترام قوانين العمل ضمنه، ونسبة 32.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تساعدهم المراقبة الدائمة لسلوكهم أثناء العمل مع الفريق على الالتزام بقوانين وقواعد العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 9.1% فقط من المفردات المبحوثة لا يوافقون على هذه العبارة، حيث أن المبالغة في مراقبة السلوك بشكل دائم، تجعل العامل في حالة من الخوف والحرص بشكل مفرط على عدم ارتكاب الأخطاء، وتجنب إبداء وجهات نظره، تفاديا لتلقي النقد أو ردود الفعل السلبية تجاهها، إضافة إلى أن التطبيق الحرفي لقوانين وقواعد عمل الفريق يؤدي إلى شعور العامل بالملل والروتين، ومنه انخفاض أدائه ضمن فريق عمله بالمؤسسة.

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجداول رقم (18)، (19) و(20)، يتضح أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يتفقون حول أهمية تحلي فرق العمل بالانضباط الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، لما له من دور في زيادة فرص مشاركة أعضاء الفريق في أداء المهام المسندة لهم، حيث يمثل التحلي بمبدأ الانضباط الاجتماعي -كقيمة ثقافية مكتسبة من البيئة الخارجية- مدى استعداد العامل للالتزام بقواعد ومبادئ فريقه، واحترام اللوائح القانونية للمؤسسة، مما يجعل عناصر الفريق مؤهلة لأداء مهامها بالشكل المطلوب، وبالتالي منحهم فرص أكثر للمشاركة في عملية مناقشة خطط عمل الفريق، وصنع واتخاذ

القرار المناسب لإنجاز أنشطته المبرمجة، ويتضح مدى انضباط فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، من خلال التزام العمال بمواعيد العمل ومشاركتهم في اجتماعات الفريق المنعقدة بالمؤسسة، والتي تتيح لأعضاء الفريق فرص مناقشة الخطط والبرامج المسطرة، وتنمية مهارتي التحدث والإصغاء، وتبادل وجهات النظر المختلفة، مما يزيد من التساند الوظيفي بين أعضاء الفريق وتحقيقه الفعالية المطلوبة، كما أن التواجد اليومي بالمؤسسة يسمح لأعضاء الفريق بالإطلاع على جدول أنشطة فريقهم وتقاسمهم أعباء العمل، إضافة إلى أهمية الاستغلال الأمثل للوقت في المؤسسة وتخصيص وقت أطول لإنجاز أنشطة الفريق، للتمكن من أداء المهام الموكلة إليه بالدقة والسرعة المطلوبة.

هذا وتتجلى مظاهر الانضباط الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، كذلك في الحضور الدائم للمؤسسة والمواظبة على أنشطة الفريق، من خلال التزام كل عضو من أعضاء الفريق بدوره ومحاولته للرفع من كفاءة فريقه وتفوقه، والحرص على عدم تداخل التزاماته الشخصية وارتباطاته المهنية، وتحمله مسؤولية إنجاز الأنشطة المسندة له دون تأجيلها بما يؤثر سلبا على فعالية الفريق، كما أن بقاء العامل بالمؤسسة طيلة ساعات عمله، يسمح له بالإلمام بنوعية نشاطات الفريق والمهام المسندة إليه، فضلا عن خلق المودة والتساند بين العمال، وتعزيز شعورهم بتحقيق المصلحة المشتركة للفريق، إضافة إلى أن الحضور اليومي للمؤسسة يعكس سعي العامل للحفاظ على منصب عمله، من خلال القيام بمهامه دون إسنادها لبقية زملائه، وتنمية مهاراته والعمل على تحسين أدائه ضمن فريقه، والعمل على استغلال أوقات الفراغ بالمؤسسة في مناقشة مهام وأنشطة فريق العمل، وتبادل الخبرات والمعارف حول مختلف تقنيات وأساليب الأداء، مما يزيد من إنتاجية الفريق وبلوغه الفعالية المرجوة.

كما لا يمكن الحديث عن قيمة الانضباط الاجتماعي وعلاقتها بزيادة فرص مشاركة الأعضاء ضمن فريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، دون تبني عناصر الفريق مبدأ الرقابة الذاتية، والذي يساهم بدوره في تحمل المسؤولية الجماعية بين الأعضاء، حيث تساعد مراقبة العامل الدائمة لسلوكه

أثناء العمل مع الفريق على الالتزام بقواعد العمل المتفق عليها وعدم تجاوزها، وتجنب مخالفة اللوائح والقوانين المسطرة، وهو بدوره ما يؤدي إلى تصرف أعضاء الفريق بعقلانية خلال استخدام الموارد المتاحة للعمل بالمؤسسة، دون هدرها واستغلالها لأغراض شخصية، ومراعاة حاجة المستفيدين من خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية لتلك الموارد، إضافة إلى أن الرقابة الذاتية للسلوك تتطلب من العامل التحلي بالصبر والتركيز والنزاهة أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة إليه ضمن الفريق، مما يساعد على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض سير عمل الفريق، وأداء الأنشطة بدقة، وتحمل مسؤولياته الكاملة تجاه النتائج المترتبة عن المهام المسندة إليه.

ثانياً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثانية: والتي مفادها يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في

### تحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"

يُعد المورد البشري العصب الرئيسي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، كونه المحرك الأساسي في عملية تنميتها وتقدمها، كما أنه العنصر الفاعل الذي تتشكل منه فرق العمل؛ اعتماداً على كفاءته ومهاراته وتعزيز الجوانب التي تزيد من انغماسه في العمل الذي يزاوله، انطلاقاً من كون الانغماس الوظيفي يلعب دوراً رئيسياً وحيوياً في الرفع من كفاءة الفريق وقدرته على بلوغ أهدافه؛ من خلال شعور العامل بأهمية دوره الوظيفي وبذل أقصى مجهوداته في أداء المهام المسندة إليه، إضافة إلى أن انغماس عناصر الفريق في عملهم ينتج أساساً عن إحساسهم بالفخر والتباهي بمهامهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، مما ينعكس بصورة إيجابية على طرق وأساليب إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، وزيادة شعورهم بالتحفيز وإثارة دافعيتهم تجاه أداء المهام المكلفين بها؛ كونهم يمتلكون روابط قوية بوظائفهم ويحاولون الحفاظ عليها بشكل مستمر، مما يجعلهم يستثمرون خبراتهم ومهاراتهم في تطوير أداء الفريق، واستغلال إمكانياتهم ومعارفهم بالشكل الذي يعود بالنفع على فريق العمل ويساعده على تحقيق الكفاءة المطلوبة، وعليه فقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة العلاقة بين هذين البُعدين، من خلال الربط بين مؤشرات كل من الانغماس الوظيفي

## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

للعامل، وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، وهذا ما تبينه العبارات من 22 إلى 37 والواردة في الجداول رقم (21)، (22)، (23) و(24).

**I. الإخلاص والتفاني في أداء العمل وتطوير أساليب الأداء:** يُعتبر كل من الإخلاص والتفاني في العمل أحد أهم القيم الواجب تبنيتها خلال ممارسة المهام المختلفة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، والتي تضم بدورها العديد من المبادئ الأخرى كالأمانة والنزاهة والصدق، حيث أن التزام عناصر الفريق بقواعد وأخلاقيات المهنة التي يزاولونها، وقدرتهم على إثبات جدارتهم في إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود لأداء مهامهم بشكل أفضل، ومنه قدرتهم على تطوير وتنمية مهاراتهم على الأداء بشكل فعال، وبالتالي فإن تحلي أعضاء الفريق بالإخلاص الوظيفي يزيد من الالتزام بقواعد الفريق وعدم تضييع الوقت داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، والسعي لتبادل المعلومات والتوجيهات والخبرات اللازمة حول كيفية تنمية وتطوير مهارات العمل، إضافة إلى التصرف بعقلانية خلال استغلال موارد الفريق من أجل استخدامها بالشكل الأمثل خلال إنجاز الواجبات المختلفة، مما ينتج عنه تحسين ظروف بيئة العمل وتيسير أداء مهام الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (21) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 22 إلى 25.

الجدول رقم (20): الإخلاص والتفاني في أداء العمل وتطوير أساليب الأداء.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	العبارة
22	التكرار	54	94	61	21	13	3,63	1,08	مرتفع	الاجتهاد في التعلم يزيد من فرص الإطلاع على التقنيات الحديثة التي تساعد الفريق في العمل بالمؤسسة.
	النسبة %	22,2	38,7	25,1	8,6	5,3				
23	التكرار	85	93	47	14	4	3,99	0,96	مرتفع	تؤدي الجدية في أداء الأنشطة إلى إتقان مهام الفريق.
	النسبة %	35	38,3	19,3	5,8	1,6				
24	التكرار	61	99	58	18	7	3,77	1	مرتفع	الابتعاد عن العمل بعشوائية يؤدي إلى التدقيق في إنجاز أنشطة الفريق.
	النسبة %	25,1	40,7	23,9	7,4	2,9				
25	التكرار	69	104	48	17	5	3,88	0,96	مرتفع	احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلى تجنب تأجيل مهامه.
	النسبة %	28,4	42,8	19,8	7	2,1				
		المجموع					3,82	0,85	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26



يبين الجدول رقم (21) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الإخلاص والتفاني في أداء العمل وتطوير أساليب الأداء) الخاصة بالمشور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.93 و3.63، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المشور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.82، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المشور والمقدر بـ 0.85؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المشور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (23) "تؤدي الجدية في أداء الأنشطة إلى إتقان مهام الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 0.96، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 73.3% يوافقون بشدة، ويوافقون على أن التحلي بالجدية يؤدي إلى إنجاز المهام الموكلة لهم بدقة وإتقان أكثر، وهذا ما يؤكد ما لاحظناه خلال تواجدها بعيادة طب الأسنان، أين تتواجد حالات مرضية متباينة، غير أن الأطباء يتعاملون مع هذه الحالات بكل جدية بغض النظر عن نوعيتها، أين يتم التشخيص بدقة، ثم وصف الدواء اللازم، إضافة إلى استخدام الأدوات الطبية اللازمة أثناء خلع الأسنان، أو إعداد الحشوات والأطقم، ومعالجة أمراض اللثة وغير ذلك، ونسبة 19.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما تؤدي الجدية في أداء الأنشطة إلى إتقان مهام الفريق، غير أن نسبة 7.4% فقط من أفراد العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أكد البعض من مفردات العينة المبحوثة المنتمين لأحد فرق العمال أن التحلي بالجدية لوحده غير كافٍ لإتقان المهام، فإذا تعلق الأمر بعطب أو خلل كبير في بعض الآلات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، فإنه يجب تنسيق وتوحيد المهارات وتكثيف جهود الفريق لحلها في أسرع وقت بما لا يعود سلباً على سير العمل بالمؤسسة.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (25) "احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلى تجنب تأجيل مهامه"، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.96، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.2% يوافقون بشدة، ويوافقون على ضرورة احترام القواعد التنظيمية والذي يؤدي بدوره إلى عدم تأجيل مهام الفريق، حيث أكد بعض العمال الذين ينتمون لأحد الفرق الإدارية ممن أجرينا معهم مقابلة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، أن الالتزام بالقواعد التنظيمية المنفق عليها في الفريق يساعد على عدم المماطلة في أداء الأنشطة الموكلة إليه، وتجنب التسويف الذي يؤدي بدوره إلى تراكم وتداخل المهام، ونسبة 19.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي احترام القواعد التنظيمية للفريق إلى تجنب تأجيل مهامه، غير أن نسبة 9.1% فقط من المفردات المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، فما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" أن هناك البعض من الممرضين الذين يقومون بتقسيم مهام الفريق فيما بينهم، والتعاون على إنجازها في حال تعذر على أحد زملائهم أدائها، أو تأجيلها لأسباب معينة، دون الالتزام المطلق بالقواعد التنظيمية المنظمة لهم.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) "الابتعاد عن العمل بعشوائية يؤدي إلى التدقيق في إنجاز أنشطة الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.00، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 65.8% يوافقون بشدة، ويوافقون على أهمية الابتعاد عن العمل بطريقة عشوائية مما يساهم في إنجاز أنشطة الفريق بدقة، حيث عبر البعض من مفردات العينة المدروسة المنتمين لأحد الفرق الطبية والذين أجرينا معهم مقابلة على ضرورة التركيز أثناء استقبال المريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والإصغاء للأعراض التي يعاني منها، للتمكن من تشخيص الحالة بدقة مع مراعاة تخصص الطبيب أو إرساله لزميل آخر ضمن الفريق حسب ما تقتضيه الحالة، ونسبة 23.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي تجنب العمل بعشوائية إلى التدقيق في إنجاز

أنشطة الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 10.3% فقط من المفردات المبحوثة لا توافق على هذه العبارة، وهو ما تمت ملاحظته خلال التواجد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" على مستوى أحد فرق الممرضين، أين تُسبب كثرة توافد المرضى على مختلف المصالح بالمؤسسة، شعور المريض بالضغط والإرهاق، ومنه التصرف بعشوائية خلال التعامل مع المرضى وعدم الإصغاء والانتباه والتركيز على مشاكلهم أو توجيههم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) "الاجتهاد في التعلم يزيد من فرص الإطلاع على

التقنيات الحديثة التي تساعد الفريق في العمل بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.08، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 60.9% يوافقون بشدة، ويوافقون على أهمية بذل الجهد والرغبة في التعلم مما يساهم في زيادة فرص الإطلاع على أحدث التقنيات التي من شأنها مساعدة الفريق خلال أداء مهامه بالمؤسسة، وقد أكد بعض مفردات العينة المبحوثة من أحد فرق الأطباء الذين أجرينا معهم مقابلة، على ضرورة مواصلة التعلم والانخراط في الدورات التدريبية في المجالات الطبية المختلفة، وكذلك المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، التي تساعد الطبيب على إثراء رصيده المعرفي واكتساب المزيد من المهارات في تخصصه، بما يساعده على تعلم كيفية استخدام التقنيات الحديثة في تشخيص المرضى وإجراء العمليات الجراحية الخاصة بهم، داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ونسبة 25.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يزيد الاجتهاد في التعلم من فرص الإطلاع على التقنيات الحديثة التي تساعد الفريق في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 13.9% من المبحوثين لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، وهذا ما يؤكد ما تمت ملاحظته خلال تواجدها بعيادة طب الأسنان، إذ تفتقر للعديد من الوسائل الحديثة فيما يخص التعامل مع الحالات المرضية الصعبة، وهو ما عبر عنه البعض من مفردات عينة الدراسة من أحد فرق أطباء الأسنان الذين قابلناهم، في قولهم أن الاجتهاد في التعلم والإطلاع على آخر المستجدات في المجال الطبي يجب أن يتوازي مع ما توفره

المؤسسة العمومية الاستشفائية من تقنيات حديثة تساعد الطبيب على تطبيق وممارسة عمله بالشكل المطلوب.

**II. التكوين المستمر وعلاقته بالإبداع والابتكار:** يعتبر سعي الفرد إلى التوظيف هدف رئيسي يرتبط برغبته الطبيعية في الحصول على منصب عمل دائم؛ يستطيع من خلاله استثمار خبراته ومهاراته من جهة، والحصول على تحفيزات وإشباع حاجياته من جهة أخرى، وبمجرد حصول الفرد على وظيفة فإنه يستوجب عليه الاستمرار في عملية التكوين والتدريب والتعلم، باعتبارها عملية أساسية في تنمية قدرات الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، وأحد أهم العوامل التي تحسن من أداء العامل والارتقاء بالفريق الذي ينتمي إليه، حيث أن التكوين المستمر لعناصر الفريق يعمل على تزويدهم بالمهارات والأفكار والوسائل الإبداعية والقدرات اللازمة من أجل ابتكار مختلف الطرق والأساليب الحديثة، التي تساعد على أداء المهام المسندة لفريق العمل بدقة ودرجة عالية من الفعالية، إضافة إلى أن التكوين المستمر لأعضاء الفريق يعمل على الرفع من مستوى أدائه، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والشعور بالرضا، بما ينعكس إيجابا على مستوى إبداع العامل من جهة، والرفع من كفاءة الفريق من جهة أخرى، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (22) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 26 إلى 29.

الجدول رقم (22): التكوين المستمر والإبداع والابتكار.

رقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم
26	تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام بالمؤسسة يشجع على تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.	التكرار	62	103	48	20	10	3,76	1,05	مرتفع	02
		النسبة %	25,5	42,4	19,8	8,2	4,1				
27	الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك حول أحدث طرق إنجاز المهام مع الفريق.	التكرار	60	113	46	16	8	3,82	0,98	مرتفع	01
		النسبة %	24,7	46,5	18,9	6,6	3,3				
28	المرونة في إنجاز المهام تُمكنك من مساعدة الفريق على مواجهة المواقف الصعبة.	التكرار	54	106	52	21	10	3,71	1,03	مرتفع	04
		النسبة %	22,2	43,6	21,4	8,6	4,1				
29	الرغبة في تجنب الأساليب التقليدية أثناء إنجاز أنشطة الفريق يؤدي إلى تنوع طرق أداء مهامه.	التكرار	60	104	49	20	10	3,75	1,04	مرتفع	03
		النسبة %	24,7	42,8	20,2	8,2	4,1				
		المجموع						3,76	0,88	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (22) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (التكوين المستمر، الإبداع والابتكار) الخاصة بال محور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.82 و 3.71، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.76، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.88؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (27) "الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك حول أحدث طرق انجاز العمل مع الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.98، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.2% يوافقون بشدة، ويوافقون على أن الثقة في مؤهلاتهم الفردية يسمح لهم بإبداء آرائهم حول الأساليب الحديثة في إنجاز مهام الفريق، وهذا ما يؤكد البعض من العمال المنتمين لأحد فرق الإداريين الذين قابلناهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث عبروا على أن تطوير الإمكانيات والمؤهلات الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق، ينشأ أساسا من الاستمرارية في التعلم والإطلاع على آخر المستجدات، وهو بدوره ما يساهم في بناء ثقة العامل في نفسه، وتعزيز شعور التفاعل بين أعضاء الفريق، من خلال مشاركة أفكارهم ووجهات النظر المختلفة حول أحدث أساليب وتقنيات العمل فيما بينهم، ونسبة 18.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تسمح لهم الثقة في المؤهلات الفردية بمشاركة آرائهم حول أحدث طرق انجاز المهام مع الفريق، غير أن نسبة 9.9% فقط من المبحوثين لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، حيث صرح بعض العمال الذين ينتمون لأحد فرق المصالح التقنية الذين أجرينا معهم مقابلة، بأن هناك أساليب معينة في أداء المهام يستوجب على الفريق الالتزام بها، دون الخوض في تجربة طرق جديدة لإنجاز الأنشطة.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (26) "تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام بالمؤسسة يشجع على تبادل المعلومات مع أعضاء الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.05، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 67.9% يوافقون بشدة، ويوافقون على أهمية تجديد معارفهم حول مختلف طرق أداء مهام الفريق، مما يشجع على تبادل المعلومات فيما بينهم، حيث أكد بعض العمال ضمن أحد فرق التقنيين على أن تجديد المعارف ومواكبة التغيرات إضافة إلى التجارب المتكررة أثناء تصليح العتاد أو الآلات المختلفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يمنح أعضاء فريق العمل الثقة ويشجعهم على تناقل الخبرات وتبادل تلك المعارف مع زملائهم، مما يحقق المصلحة العامة

للفريق وبلغ أهدافه، ونسبة 19.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يشجعهم تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام بالمؤسسة على تبادل المعلومات فيما بينهم، غير أن نسبة 12.3% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أن المناقشات الطويلة والمستمرة بين أعضاء الفريق حول معارفهم الفردية، يقود إلى توليد العديد من الأفكار المتنوعة والمتباينة والتي من شأنها أن تخلق طرقا مختلفة حول أداء مهام الفريق، مما يؤدي إلى تشتت عناصره وخلق توتر في بيئة العمل.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) "الرغبة في تجنب الأساليب التقليدية أثناء انجاز أنشطة

الفريق يؤدي إلى تنوع طرق أداء مهامه"، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 1.04، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 67.5% يوافقون بشدة، ويوافقون على أهمية رغبة العامل في تجنبه للأساليب التقليدية خلال إنجاز الأنشطة الموكلة له ما يسمح بتنوع طرق أداء مهام الفريق، فمن بعض العمال المنتمين لأحد فرق المصالح الإدارية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" الذين أجرينا معهم مقابلة، من قام بالتعبير على ضرورة الابتعاد عن ممارسة المهام بواسطة أساليب تقليدية وتوسيع الآفاق لاستيعاب الخبرات المختلفة في مجال العمل، حتى يتمكن العامل من تحسين مستواه الوظيفي والاستفادة القصوى من مهاراته المتنوعة لإنجاز المهام الموكلة له بطريقة أكثر فعالية، ونسبة 20.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تؤدي الرغبة في تجنب الأساليب التقليدية أثناء انجاز أنشطة الفريق إلى تنوع طرق أداء مهامه، غير أن نسبة 12.3% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، فما تمت ملاحظته خلال زيارتنا المتكررة لميدان الدراسة، أن واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" يفرض على العمال تبني أساليب معينة في أداء المهام، حسب ما هو متوفر من إمكانيات وموارد في مختلف المصالح، وهو ما يساهم بدوره في عدم رغبة العامل في الإطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة، بسبب صعوبة إمكانية العمل بواسطتها.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (28) "المرونة في انجاز المهام تُمَكِّنُكَ من مساعدة الفريق على مواجهة المواقف الصعبة"، بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 1.03، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 65.8% يوافقون بشدة، ويوافقون على أن تحلي عناصر فريق العمل بالمرونة خلال انجاز مهامهم المختلفة يساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض الفريق، وهذا ما عبر عنه بعض مفردات العينة المبحوثة ضمن أحد فرق الأطباء الذين أجرينا معهم مقابلة، حيث أكدوا على ضرورة تحلي الطبيب بالمرونة النفسية -خاصةً- وبالأخص في غرفة العمليات، حتى يتمكن من التأقلم مع التغيرات التي تحدث مع حالة المريض أثناء إجراء العملية، وتخطي الضغط النفسي المرافق لذلك، وهو بدوره ما يساهم في تعزيز شعور باقي أعضاء الفريق في الغرفة بعدم الخوف وتدارك الأمور الصعبة التي قد تطرأ عليهم أثناء أداء مهمتهم، ونسبة 21.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما تُمَكِّنُهُم المرونة في انجاز المهام من مساعدة الفريق على مواجهة المواقف الصعبة، غير أن نسبة 12.7% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، ويمكن تفسير ذلك بعدم رغبة العامل -الذي يتمتع بالمرونة الكافية- في تحمل المسؤولية الكاملة للفريق بمفرده، نتيجةً لنقص المرونة لدى باقي عناصر الفريق، وعدم استجابتهم للمواقف الصعبة التي تواجههم، ومنه عدم القدرة على إدارة شؤونهم الوظيفية بكفاءة عالية.

**III. التقويم الذاتي ومواكبة التقدم:** يُعَدُّ التقويم الذاتي أحد أفضل الطرق التي تساعد العامل على معرفة مقدار نجاحه في بلوغ الأهداف المرجوة منه، ومدى فعالية الأساليب والوسائل التي يستخدمها في أداء مهامه، باعتبار التقويم الذاتي فرصة للعامل في التفكير بشكل جدي وسليم في مستوى أدائه ومدى مساهمته داخل فريق العمل الذي ينتمي إليه، إذ تشجع عملية التقويم عناصر الفريق على تعزيز قدراتهم ومواكبة المستجدات في بيئة العمل، من أجل اكتساب المزيد من المهارات والقدرات والوصول إلى مستويات أعلى في الأداء، ومما لا شك فيه أن التقويم الذاتي -الذي ينتج عنه اكتشاف نقائص على مستوى مهارات وإمكانيات



## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

العامل - لا يعني شعوره بالإحراج أو تعرضه للمساءلة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، وإنما يهدف بشكل أساسي إلى تصحيح مساره ومعرفة نقاط القوة والضعف في الأساليب المعتمدة خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليه ضمن الفريق، إذ يتضمن التقييم الذاتي تحليلاً منهجياً شاملاً لأداء أعضاء فريق العمل، مما ينتج عنه تشكل صورة عامة بخصوص مدى فعالية وكفاءة الفريق ومستوى أداء أعضائه، مما يسمح بإدراك الإمكانيات الفردية لكل عنصر من عناصر الفريق، رغبةً في اكتساب المزيد من المهارات ومواكبة التقدم الحاصل في بيئة العمل في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة، وتطوير أساليب التفكير وتقنيات العمل، من أجل القدرة على مواجهة التحديات الطارئة على فريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (23) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 30 إلى 33.

الجدول رقم (23): التقييم الذاتي ومواكبة التقدم.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
30	التكرار	49	99	63	21	11	3,63	1,04	مرتفع	04
	النسبة %	20,2	40,7	25,9	8,6	4,5				
31	التكرار	52	99	66	19	7	3,69	0,98	مرتفع	03
	النسبة %	21,4	40,7	27,2	7,8	2,9				
32	التكرار	61	117	51	9	5	3,90	0,88	مرتفع	01
	النسبة %	25,1	48,1	21	3,7	2,1				
33	التكرار	64	100	66	10	3	3,87	0,89	مرتفع	02
	النسبة %	26,3	41,2	27,2	4,1	1,2				
		المجموع					3,77	0,80	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (23) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (التقويم الذاتي، ومواكبة التقدم) الخاصة بالمحور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.90 و3.63، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.77، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.80؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (32) "التركيز على الجودة في أداء الأنشطة يمنح الفريق القدرة على المنافسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.88، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 73.2% يتفقون بشدة، ويتفقون حول ضرورة التركيز على الجودة في أداء الأنشطة مما يمنح الفريق القدرة على المنافسة، فخلال تواجدها بعيادة طب الأسنان قابلنا بعض مفردات العينة المبحوثة ضمن أحد فرق الأطباء، والذين أكدوا على محاولاتهم المستمرة للتركيز على جودة أدائهم عن طريق التحقق من سلامة ودقة العمل المنجز تجاه مختلف المرضى، واستخدام أفضل الوسائل المتاحة في التشخيص والعلاج، بما يضمن كسب ثقة المريض والقدرة على منافسة المؤسسات الاستشفائية الخاصة، ونسبة 21% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يمنحهم التركيز على الجودة في أداء أنشطة الفريق القدرة على المنافسة، غير أن نسبة 5.8% فقط من المفردات المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، فالتركيز على الجودة يستوجب جملة من الشروط؛ كتقديم حوافز ومكافآت وتوفير بيئة عمل خالية من الضغوط، وفي حال افتقار الفريق لهذه الشروط وغيرها، فإنه يصبح غير قادرا على تقديم أدائه بالجودة المطلوبة.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (33) "القدرة على تحفيز الفريق على التفكير يزيد من فرص اعتماده على التقنيات الحديثة في انجاز الأنشطة بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.89، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 67.5% يتفوقون بشدة، ويتفوقون على أهمية تمتع العامل بالقدرة على تحفيز أعضاء الفريق على التفكير، وتنسيق الجهود ووضع الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ أهداف الفريق، وتعزيز التفاعل بين عناصره، إضافة إلى منحهم الثقة الكافية لتبادل الأفكار والقدرة على الاندماج والتكيف مع مختلف الأساليب المستخدمة في أداء المهام الموكلة إليهم، من أجل زيادة فرص اعتمادهم على التقنيات الحديثة خلال انجاز الأنشطة المسندة لهم بالمؤسسة، ونسبة 27.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تزيد القدرة على تحفيز الفريق على التفكير من فرص اعتماده على التقنيات الحديثة في انجاز الأنشطة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 5.3% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أن القدرة على تحفيز العمال على التفكير والبحث والتعلم، يرافقها انفتاح ومواكبة لمختلف التطورات، والرغبة في العمل بوسائل وتقنيات حديثة لا تتوفر عليها المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، مما يحبط الفريق ويجعل عناصره غير راغبة في مواصلة بذل المزيد من الجهود في الإطلاع على آخر المستجدات، والاكتفاء بما توفره المؤسسة من وسائل ومعدات.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (31) "التقييم المستمر للأداء يفتح آفاقا للإطلاع على آخر المستجدات في أساليب انجاز مهام الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.98، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 62.1% يتفوقون بشدة، ويتفوقون على ضرورة تقييم أداء العامل بشكل مستمر مما يساهم في فتح آفاق جديدة للإطلاع على آخر المستجدات حول أساليب انجاز الفريق لمهامه، حيث أن التقييم يساعد أعضاء الفريق على تحسين مهاراتهم وأدائهم الوظيفي، وقياس مدى استعدادهم للتطور وقدرتهم على الإضافة للفريق من خلال اعتمادهم على أحدث الوسائل في العمل،

وملاحظة التحسن الظاهر على أساليبهم المعتمدة في الأداء، ونسبة 27.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يفتح لهم التقييم المستمر للأداء آفاقا للإطلاع على آخر المستجدات في أساليب انجاز الفريق، غير أن نسبة 10.7% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث يتجنب البعض من عناصر فريق العمل عملية التقييم المستمر لأدائهم بسبب شعورهم بالافتقار للمهارات اللازمة في الأداء، وما يرافق ذلك من رفض للبحث والإطلاع على آخر المستجدات فيما يتعلق بأساليب انجاز مهامهم.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (30) "الاجتهاد في اكتشاف الثغرات أثناء العمل يجعلك حذرا

من ارتكاب الأخطاء مع الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.04، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 60.9% يتفوقون بشدة، ويتفوقون على أهمية بذل الجهد من أجل اكتشاف الثغرات والنقائص خلال أداء المهام، مما يساهم في أخذ الحيطة والحذر من ارتكاب الأخطاء مع الفريق، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال ما تمت مشاهدته أثناء تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث نلاحظ تركيز الطبيب على قراءة التحاليل الطبية الخاصة بمختلف المرضى، وبالتالي شعوره بالثقة في التعامل مع المريض، وتجنب ارتكاب خطأ في تشخيص الحالة، ونسبة 25.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يجعلهم الاجتهاد في اكتشاف الثغرات أثناء العمل حذرين من ارتكاب الأخطاء مع الفريق، غير أن نسبة 13.1% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، ومن بينهم بعض مفردات العينة المبحوثة المنتمين لأحد فرق الممرضين الذين قابلناهم بالمؤسسة، والذين أكدوا على أن الضغط والإرهاق الناتجين عن كثرة الأنشطة التي يقومون بأدائها، لا يسمح لهم بإيجاد الوقت الكافي للبحث عن مواطن الضعف والنقائص الكامنة في أساليب ممارسة مهامهم، غير أن ذلك لا يؤدي بالضرورة للوقوع في أخطاء فادحة، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع صحة المريض، وإنما ظهور بعض الهفوات والتي يمكن تداركها عن طريق تعاون أعضاء الفريق.

IV. الرغبة في الاستمرارية بالعمل وعلاقتها بالجدارة: إن نجاح الفريق يعتمد بشكل كبير على مدى سعي كل عنصر من عناصره للحفاظ على استمراريته في العمل الذي يؤديه، والتحلي بالجدارة خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليه، ويشير مبدأ الاستمرارية في العمل إلى أداء الأنشطة التنظيمية بشكل يومي، والالتزام بالإجراءات والقواعد المتفق عليها داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية أثناء القيام بمهام الفريق، كما أن حرص العامل على استمراره في أداء واجباته -أيا كانت طبيعتها- يُمكنه من تخطي العراقيل التي قد تعيقه على أداء مهامه بجدارة، إضافة إلى أن تحلي العامل بالصبر والعزيمة والإصرار على النجاح داخل فريقه، يدفعه إلى مضاعفة جهوده من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفريق، وعليه فإن فعالية فريق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ترتبط بمدى قدرة عناصره على المزج بين إرادتهم المستمرة في الحفاظ على مناصبهم من جهة، وتحليلهم بالجدارة من خلال توفر كل عنصر من عناصر الفريق على صفات تتعلق بالكفاءة والانضباط في العمل وحسن السلوك والتعامل مع الظروف الطارئة من جهة أخرى، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (24) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 34 إلى 37.

الجدول رقم (24): الرغبة في الاستمرارية بالعمل والجدارة.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
34	التكرار	49	102	69	15	8	3,69	0,96	مرتفع	04
	النسبة %	20,2	42	28,4	6,2	3,3				
35	التكرار	63	102	53	16	9	3,79	1,01	مرتفع	02
	النسبة %	25,9	42	21,8	6,6	3,7				
36	التكرار	57	96	71	11	8	3,75	0,97	مرتفع	03
	النسبة %	23,5	39,5	29,2	4,5	3,3				
37	التكرار	74	103	55	5	6	3,96	0,91	مرتفع	01
	النسبة %	30,5	42,4	22,6	2,1	2,5				
المجموع										
						3,80		0,80	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (24) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الاستمرارية في العمل، والجدارة) الخاصة بالمحور الثالث (الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.96 و3.69، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.80، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.80؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (37) "التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الدافعية نحو إنجاز المهام بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.91، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 72.9% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة تجسيد التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق من أجل زيادة دافعيته نحو إنجاز مختلف المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث أن قضاء وقت طويل في العمل مع الفريق يخلق ارتباطا وثيقا بين عناصره، الذين يتبادلون الدعم المستمر بما يعكس إجابا على نتائج أدائهم للمهام المسندة إليهم، إضافة إلى أن التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق يزيد من تبادل المعارف والمهارات وتنمية التفكير الإبداعي لديهم، مما يؤدي إلى التقليل من شعور العامل بغموض دوره الوظيفي وقدرته على تحمل أعباء العمل، وبالتالي تشجيعه والرفع من ثقته في مؤهلاته وزيادة دافعيته نحو إنجاز الأنشطة الموكلة إليه، ونسبة 22.6% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يزيد التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق من الدافعية نحو إنجاز المهام بالمؤسسة الاستشفائية، غير أن نسبة 4.6% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، فما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" على مستوى عناصر

بعض الفرق، هو الانعكاس السلبي للتفاعل الإيجابي فيما بينهم على مستوى أدائهم، حيث أن التواصل المستمر بين أعضاء الفريق وكثرة نقاشاتهم حول مختلف المواضيع خلال العمل، يجعلهم يحددون عن مهامهم الرسمية بالمؤسسة، وتراكم أنشطتهم، إضافة إلى زيادة الاتكالية فيما بينهم، وبالتالي انخفاض دافعيتهم نحو الإنجاز.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (35) "التواصل المستمر بين أعضاء الفريق يساعد على سهولة التشاور معهم حول مشكلات العمل"، بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.01، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 67.9% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية التواصل بشكل مستمر بين أعضاء الفريق، مما يساعد على التشاور بسهولة فيما بينهم حول المشكلات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث يساهم التواصل الفعال بين عناصر الفريق في الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة لأداء مهامهم، وذلك من خلال الربط بين أفكارهم ووجهات نظرهم المختلفة، وبالتالي تسهيل عملية التشاور فيما بينهم حول القرارات التي يجب اتخاذها في العمل، ومواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير عملهم، وكذا حل المشكلات التي يواجهونها بالمؤسسة، ونسبة 21.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يساعد التواصل المستمر بين أعضاء الفريق على سهولة التشاور معهم حول مشكلات العمل، غير أن نسبة 10.3% من مفردات العينة المبحوثة لا يتفقون بشدة، ولا يتفقون حول هذه العبارة، حيث عبر بعض مفردات عينة الدراسة ضمن أحد فرق الأطباء الذين أجرينا معهم مقابلة، على أن كثرة التواصل أحيانا بين أعضاء الفريق حول حالة أحد المرضى، يؤدي إلى طرح العديد من الآراء ووجهات النظر المتباينة التي قد تخلق نوعا من التوتر وصعوبة التشاور فيما بينهم، وعدم قدرتهم على الاتفاق حول أسلوب موحد لتشخيص حالة المريض، مما يؤدي إلى استهلاك وقت أطول في معالجته وهو ما يؤثر سلبا على حالته الصحية.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (36) "سرعة البديهة في التصرف بين أعضاء الفريق تساعد على تجاوز المعوقات التي تواجههم"، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.97، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 63% يتفوقون بشدة، ويتفوقون على أهمية تحلي أعضاء الفريق بسرعة البديهة في تعاملهم مع المهام المسندة إليهم، مما يساعدهم على تجاوز المعوقات التي تواجههم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث أن التصرف بذكاء في المواقف التي تواجه الفريق، يلعب دورا فعالا في بلوغ الأهداف بسرعة ودقة، واختصار الوقت والجهد في أداء المهام المسندة، والقدرة على مواجهة التحديات وتجاوز العوائق التي تعترض سير عمل الفريق بالمؤسسة الاستشفائية، ونسبة 29.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تساعدهم سرعة البديهة في التصرف فيما بينهم على تجاوز المعوقات التي تواجههم، غير أن نسبة 7.8% فقط من المفردات المبحوثة لا تتفق بشدة، ولا تتفق حول هذه العبارة، حيث أن سرعة البديهة في بعض الأحيان يؤدي إلى التسرع في ردود الفعل، والتصرف بطرق غير مدروسة جيدا تجاه المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، مما يخلق معوقات أخرى بدل تجاوزها، كما أن تصرف أحد أعضاء فريق العمل بسرعة البديهة -خلال أداء بعض المهام المسندة للفريق- يؤدي إلى مواجهته شخصا لبعض المواقف الطارئة، دون التشاور مع باقي زملائه، وهو ما يؤثر سلبا على علاقاتهم وانعدام الثقة فيما بينهم.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (34) "تنمية مهارات الفريق على أداء المهام تسمح له بإدارة المخاطر"، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.96، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 60.2% يتفوقون وبشدة على أهمية تنمية مهارات الفريق في أداء مهامه مما يساعده على إدارة المخاطر داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث أن السعي للتعلم والتدريب المستمر من أجل تطوير مهارات الأداء وتقاسم المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل، وتبادل الأفكار بشفافية، والسعي لتحقيق التكامل بين القدرات والإمكانيات الفردية لعناصره، يؤدي إلى السرعة والدقة في بلوغ



الأهداف المشتركة، مما يزيد من قدرة الفريق على تقييم المخاطر التي يواجهها، وتطوير استراتيجيات إدارتها، وكذا تجنب آثارها السلبية على الفريق، إضافة إلى توحيد الجهود من أجل تقليل احتمالية حدوث نتائج غير مرغوب فيها أثناء تنفيذ المهام الموكلة لفريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، ونسبة 28.4% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تسمح لهم تنمية مهاراتهم على أداء المهام بإدارة المخاطر، غير أن نسبة 9.5% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، حيث أن العامل الذي يتميز بسعيه المستمر لتنمية مهاراته ضمن فريق عمله، يجعله في الواجهة من أجل تحمل المسؤوليات المترتبة عن أداء المهام الموكلة للفريق، وزيادة الاتكالية والاعتماد عليه في تحديد المخاطر المحتملة ورسم خطط إستراتيجية للتعامل معها ومواجهتها، وهو الأمر الذي يخلق نوع الضغط النفسي لدى العامل وبالتالي التقليل من محاولاته الفردية لتنمية مهاراته، نتيجة عدم رغبته في تحمل مسؤولية إدارة المخاطر التي تواجه الفريق بمفرده.

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجداول رقم (21)، (22)، (23)، (24)، يتضح أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة يتفقون حول أهمية شعور أعضاء فريق العمل بالانغماس الوظيفي لما يلعبه من دور في الرفع من كفاءة الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث أن العمال الذين يمتازون بالجدية في أداء مهامهم يكونون أكثر ارتباطا واندماجا معها، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى التزامهم بإنجاز الأنشطة الموكلة إليهم ضمن الفريق، كما أن شعور العامل بأهمية الدور الوظيفي الذي يشغله داخل فريق العمل، يزيد من استعداده للحفاظ على ذلك الدور وبالتالي زيادة دافعيته نحو الإنجاز بكفاءة عالية.

ويظهر انغماس فرق العمل وسعيها لتحقيق الكفاءة المطلوبة، من خلال تحلي أعضاء الفريق بالإخلاص والتفاني في أداء المهام الموكلة إليهم، وتطويرهم المستمر لقدراتهم على تبني مختلف الأساليب وتقنيات الأداء الحديثة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ويمكن النظر إلى قيمتي

الإخلاص والتفاني كعامل أساسي ومحرك ديناميكي للعملية التتموية داخل المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال مدى رغبة فرق العمل في الاجتهاد من أجل التعلم وتطوير المهارات، مما يزيد من فرص الإطلاع على التقنيات التي تساعد الفريق على أداء المهام المسندة إليه داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، كما أن التحلي بالجدية خلال إنجاز أنشطة الفريق يؤدي إلى إتقان الوظائف التنظيمية والحصول على نتائج إيجابية، إضافة إلى أن احترام قواعد وقوانين الفريق وتجنب العمل بعشوائية، يؤدي إلى التدقيق في خطوات ومراحل إنجاز المهام.

ويمكن التعبير عن مدى انغماس العامل في وظيفته ومساهمة ذلك في الرفع من كفاءة فريق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، من خلال السعي إلى التعلم والتدريب والتكوين المستمر رغبة في رفع الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين وتنمية المهارات والقدرات المختلفة، ومنه إثراء الرصيد المعرفي للعامل بجملة من الأفكار الإبداعية، التي يعمل على تحويلها لواقع ملموس من خلال ابتكار مختلف الطرق والأساليب الوظيفية التي تساعد على أداء مهام الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ويتم ذلك من خلال تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام، مما يشجع على تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، إضافة إلى التميز بالمرونة خلال إنجاز الأنشطة بما يساعد الفريق على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه، كما أن التكوين المستمر يتولد من خلال الرغبة الدائمة في تجنب العمل وفق أساليب تقليدية، والسعي للقيام بالوظائف والواجبات التنظيمية بطرق متنوعة، مما يُكسب أعضاء الفريق الثقة في المؤهلات التي تسمح لهم بتبادل ومشاركة معارفهم وخبراتهم حول أحدث الطرق المبتكرة، بهدف أداء المهام المسندة للفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

إضافة إلى أن الانغماس الوظيفي لعناصر فرق العمل وما يلعبه من دور رئيسي في الرفع من كفاءتها داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يتحقق من خلال التقويم المستمر للأداء بهدف تطوير

أساليبه ومواكبة التقدم، حيث أن رغبة العامل المستمرة في تقييم أدائه وفقا لمعايير محددة ومتفق عليها، تمنحه فرصاً أكثر لتحديد نقاط القوة والضعف في الأساليب المتبعة من أجل إنجاز أنشطة الفريق، وتصحيح الأخطاء التي يتم ارتكابها خلال أداء المهام، وذلك من خلال الاجتهاد في اكتشاف الثغرات وفتح وتوسيع الآفاق من أجل الاطلاع على آخر المستجدات حول تقنيات ومهارات الأداء، إضافة إلى أن التركيز على الجودة في إنجاز الأنشطة مما يمنح الفريق القدرة على المنافسة.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن شعور أعضاء الفريق بالانغماس تجاه وظيفتهم، وسعيهم لتطوير أساليب أدائهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يكمن في مدى رغبتهم في الحفاظ على الاستمرارية في العمل، وإنجاز الأنشطة الموكلة إليهم بجدارة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة العامل على الحفاظ على تركيزه ودفاعيته تجاه إنجاز المهام، وعدم شعوره بالملل والروتين خلال أداء أنشطته الوظيفية داخل الفريق، مما يولد لديه القدرة على التحلي بالدقة والثقة، والتمتع بروح المبادرة والمثابرة، وهو ما يساهم بدوره في بروز جدارته في العمل ضمن الفريق، إضافة إلى أن القدرة على تنمية مهارات الفريق على أداء المهام، تسمح له بإدارة المخاطر والاستعداد التام لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها سابقاً، وتحفيز الأعضاء على تذليلها، من خلال سرعة البديهة في التصرف مع المواقف الطارئة، والتواصل المستمر بين عناصر الفريق بشكل فعال وإيجابي مما يساهم في سهولة التشاور والنقاش حول مشكلات العمل، وتجاوز المعوقات التي تواجه الفريق خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليه.

ثالثاً: عرض وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: والتي مفادها: يساهم السعي للانتماء إلى الجماعة، في

زيادة تماسك فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"

تتبنى المؤسسة العمومية الاستشفائية كغيرها من المنظمات الأخرى سياسة العمل كفريق، بغية تحسين وتطوير الأداء والرفع من كفاءة الفريق وزيادة فعاليته، وحتى يتحقق ذلك فلا بد من تعزيز الشعور بالانتماء لدى العمال داخل المؤسسة، ومن أجل تنمية مساعي العامل للانتماء إلى فريق العمل لابد من قناعته التامة بالفريق الذي ينتمي إليه، وفهم متطلبات ذلك الانتماء وما يفرضه عليه من واجبات والتزامات يتعين عليه القيام بها، كما أن السعي للانتماء إلى الجماعة يؤدي إلى ضرورة الاتفاق على القيم والمبادئ المختلفة فيما بين عناصر الفريق، والتشارك في أداء المهام المسندة إليهم والعمل على بذل الجهود من أجل إزالة المعوقات التي تعترض سير عملهم، وهو بدوره ما قد يؤدي إلى زيادة تماسك أعضاء الفريق داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، والشعور بالثقة فيما بينهم، من خلال تشجيع التواصل بين العمال وتبادل المعلومات والتوجيهات اللازمة من أجل إنجاز الأنشطة المختلفة بدرجة عالية من الدقة والسرعة، وهذا ما سيتم عرضه في الجداول رقم (25)، (26)، (27) و(28) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 38 إلى 53.

**I. أولوية المصلحة الجماعية والتعاون:** حتى يتسم فريق العمل بالفعالية المطلوبة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، لا بد أن يتحلى أفرادها بالتماسك والثقة المتبادلة، وهو الشيء الذي يتحقق من خلال احترام أولوية المصلحة الجماعية، وتوحيد الجهود وتبادل الدعم بين عناصره أثناء القيام بالمهام المسندة إليهم، كما أن الحفاظ على أولوية مصلحة الفريق يساعد على التعاون بين العمال ورفع الروح المعنوية بينهم، مما يزيد من الاستفادة من المهارات والخبرات الفردية ودمجها من أجل تطوير أساليب الأداء، وابتكار الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه الفريق داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن النظر إلى أولوية المصلحة الجماعية على أنها السمة الأكثر أهمية من أجل بناء فريق عمل فعال، يتميز بتساند وتكامل أعضائه من أجل تحقيق

## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

المصلحة العامة للفريق وبلوغ أهدافه المنشودة، والتمكن من أداء المهام بشكل جماعي ومتجانس، وزيادة شعور عناصر الفريق بالهوية المشتركة والفخر بأدائهم الجماعي، وإحساسهم المشترك بالمسؤولية تجاه مهام الفريق المطلوب انجازها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (25) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 38 إلى 41.

الجدول رقم (25): أولوية المصلحة الجماعية والتعاون.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
38	التكرار	72	95	56	13	7	3,87	0,99	مرتفع	04
	النسبة %	29,6	39,1	23	5,3	2,9				
39	التكرار	69	118	40	10	6	3,96	0,91	مرتفع	03
	النسبة %	28,4	48,6	16,5	4,1	2,5				
40	التكرار	78	110	41	9	5	4,01	0,90	مرتفع	01
	النسبة %	32,1	45,3	16,9	3,7	2,1				
41	التكرار	73	107	51	9	3	3,97	0,87	مرتفع	02
	النسبة %	30	44	21	3,7	1,2				
المجموع							3,95	0,76	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (25) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (أولوية المصلحة الجماعية والتعاون) الخاصة بالمحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 4.01 و 3.87، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.95، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع

فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.76؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (40) "استبعاد الأولويات الشخصية يؤدي إلى القدرة على

التخطيط الفعال لأداء مهام الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.90، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 77.7% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة استبعاد أعضاء الفريق للأولويات الشخصية من أجل القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم، حيث يجب على العامل الحرص على عدم استنفاد كامل طاقته في القيام بالأمور الشخصية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، وإجراء المكالمات الهاتفية وعقد الاجتماعات غير الرسمية، والتي تكون غير مُجدولة للفريق، وبهذه الطريقة يستطيع أعضاء فريق العمل تركيز انتباههم على انجاز الأنشطة الموكلة لهم ومنحها الوقت والجهد والمهارة اللازمة، ونسبة 16.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي استبعاد الأولويات الشخصية إلى القدرة على التخطيط الفعال لأداء مهام الفريق، غير أن نسبة 5.8% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أكد بعض العمال المنتمين لأحد فرق الإداريين الذين أجرينا معهم مقابلة، على أنه هناك بعض الزملاء ضمن الفريق يواصلون دراساتهم على مستوى الجامعة، الأمر الذي يمكن اعتباره أولوية شخصية إيجابية بالنسبة إليهم، بغرض تحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم، بما ينعكس إيجابا على أدائهم ضمن الفريق.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (41) "التحلي بالحياد والموضوعية خلال أداء المهام يؤدي

إلى الحفاظ على مصلحة الفريق"، بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.87، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 77% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة التحلي بالحياد والموضوعية خلال أداء المهام المسندة للفريق، من أجل الحفاظ على مصلحته العامة، وبالنظر إلى طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة؛ فإن أبرز ما يمكن التحدث عنه في هذا الشأن هو ضرورة الالتزام بمبدأ الحياد

الطبي داخل، والذي يفرض على الأطباء أو الممرضين أداء مهامهم تجاه المرضى بغض النظر عن الخلافات الشخصية أو الجنس أو الانتماءات، والتعامل مع صحة المريض على أساس أنها أولوية تامة، وبهذا يتم الحفاظ على المصلحة العامة للفريق وعدم تعرضه للمساءلة أو العقاب من قبل إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ونسبة 21% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي التحلي بالحياد والموضوعية خلال أداء المهام إلى الحفاظ على مصلحة الفريق، غير أن نسبة 4.9% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، فما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، قيام بعض الممرضين بإبداء وجهات نظرهم وإبراز مهاراتهم في التعامل مع المرضى، والتدخل من أجل تصحيح بعض الأخطاء الصادرة عن أحد الزملاء من نفس الفريق، فطبيعة عملهم الحساس تدفعهم لعدم التصرف بحيادية تجاه إمكانية حدوث خطأ طبي يؤثر سلبا على صحة المريض، وهذا التصرف هو الذي يضمن المصلحة الحقيقية للفريق حسب ما صرح به البعض منهم ممن أجرينا معهم مقابلة بالمؤسسة.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (39) "الالتزام بانجاز مهام الفريق يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة"، بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.91، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 77% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة التزام أعضاء الفريق بانجاز المهام المسندة إليهم، مما يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق أهدافهم المشتركة، حيث يحرص أعضاء فريق العمل على دمج الخبرات والمهارات الفردية التي يتميز بها كل عضو في الفريق وتنسيقها خدمة لمصلحته العامة، وهذا ما يساعد على خلق بيئة عمل متكاملة يتم فيها توحيد وتنسيق جهود الفريق والتركيز على بلوغ أهدافه المشتركة، ونسبة 16.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يساعد الالتزام بانجاز مهام الفريق على توحيد جهود عناصره نحو تحقيق الأهداف المشتركة، غير أن نسبة 6.6% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا تتفق بشدة، ولا تتفق حول هذه العبارة، حيث أن توزيع الأنشطة

ضمن فريق العمل أحيانا لا يكون عادلا ومراعيًا للفروق الفردية للأعضاء، وبالتالي يتعذر على بعض عناصر الفريق الالتزام بانجاز تلك الأنشطة، مما يؤدي بدوره إلى ضرورة تكثيف ومضاعفة جهود كافة عناصر فريق العمل لإتمام الأنشطة المسندة إليهم، وهو ما يخلق حالة من التذمر والتعبير عن عدم رضا باقي أعضاء الفريق.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (38) "احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك

على أداء المهام فيما بينهم"، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.99، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 68.7% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة احترام الفريق لمواعيد عمله مما يسمح بزيادة فرص تشارك أعضائه على أداء المهام المسندة إليهم، وهذا ما تفرضه طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة، حيث أنه من الضروري الالتزام بمواعيد العمل والالتحاق بالمؤسسة لمزاولة الأنشطة الموكلة للفريق، وعدم التأخر عن تلبية حاجيات الوافدين على المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" - خاصة المرضى- وهذا ما يسمح لأعضاء فريق العمل بالاستثمار الجيد للوقت، وعدم تأجيل المهام والاستفادة من فترات الراحة، ونسبة 23% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يسمح احترام مواعيد عمل الفريق بزيادة فرص التشارك على أداء المهام فيما بينهم، غير أن نسبة 8.2% فقط من المفردات المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على ما ورد في هذه العبارة، وهو ما تمت ملاحظته خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث لا يتم احترام مواعيد العمل من طرف كافة العمال، مما يتعذر عليهم التشارك والتعاون في أداء المهام الكاملة للفريق، وعلى سبيل المثال ملاحظة قيام أحد الممرضين بتوجيه بعض المرضى لطبيب مختص قصد تشخيصهم، غير أن عدم تواجد الطبيب في مكتبه على مستوى المؤسسة، أدى إلى تعطل تشخيص أولئك المرضى وتأجيل معالجتهم.

**II. الاتصالات المرنة وعلاقتها بالاحتكاك والترابط:** مما لا شك فيه أن عملية الاتصال بين عناصر

الفريق تشكل حاجة اجتماعية وضرورة تنظيمية ملحة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث أن نجاح



## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

الفريق في بلوغ وتحقيق أهدافه من جهة، وزيادة الاحتكاك والترابط بين أعضائه من جهة أخرى، يرتبط بشكل كبير بزيادة وتيرة الاتصال، والتواصل بشكل فعال بين عناصره، فمرونة الاتصال بين أعضاء فريق العمل تساعدهم على تبادل المعلومات والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، من خلال التركيز على تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأعضاء، هذا يتيح الاتصالات المرنة بين العمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، فرصة تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حتى تتدفق المعلومات التي يحتاجها الفريق بسهولة، إضافة إلى أن مرونة الاتصال بين أعضاء الفريق تؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى كل فرد، مما يعمل على تشجيع المناقشة، والتعبير بحرية عن الآراء ووجهات النظر المختلفة، إضافة إلى منح الأفراد داخل الفريق فرصة للاحتكاك وتحقيق التجانس والترابط فيما بينهم، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (26) من خلال استجابة المبحوثين للعبارة من 42 إلى 45.

الجدول رقم (26): الاتصالات المرنة وعلاقته بالاحتكاك والترابط.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
42	التكرار	62	88	66	17	10	3,72	1,05	مرتفع	03
	النسبة %	25,5	36,2	27,2	7	4,1				
43	التكرار	76	97	46	15	9	3,88	1,03	مرتفع	02
	النسبة %	31,3	39,9	18,9	6,2	3,7				
44	التكرار	69	79	60	20	15	3,68	1,15	مرتفع	04
	النسبة %	28,4	32,5	24,7	8,2	6,2				
45	التكرار	80	94	50	12	7	3,93	0,99	مرتفع	01
	النسبة %	32,9	38,7	20,6	4,9	2,9				
المجموع										
						3,80		0,87	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (26) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (الاتصالات المرنة وعلاقتها بالاحتكاك والترابط) الخاصة بالمحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.93 و 3.68، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.80، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.87؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (45) "حسن الإصغاء لآراء أعضاء الفريق يعزز من احترام وجهات النظر المختلفة بينهم"، بمتوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 0.90، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.6% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة إصغاء أعضاء الفريق لآرائهم المختلفة، مما يساهم في تعزيز احترام وجهات النظر المختلفة بينهم، حيث أن التحلي بمبدأ الإصغاء لآراء الزملاء ضمن فريق العمل يسمح بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف، والتركيز على المهارات التي يتم التحدث حولها، وهو ما يؤدي بدوره إلى احترام الأفكار ووجهات النظر التي يتم تبادلها بين الفريق وخلق علاقات قوية بين عناصره، بالشكل الذي يساعد على توسيع مدارك العامل وزيادة قدرته على الفهم وتطوير أساليب أدائه، وبالتالي تحقيق المنفعة العامة للفريق، ونسبة 20.6% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يعزز حسن الإصغاء لآراء أعضاء الفريق من احترام وجهات النظر المختلفة بينهم، غير أن نسبة 7.8% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، وهو ما أكده بعض العمال من بين أحد فرق المصالح العامة ممن قابلناهم، والذي يعتبر أن الإصغاء

يتضمن عملية استقبال للأفكار والآراء المطروحة دون مقاطعة الشخص المتحدث حتى لا يتم تشتيت انتباهه، وهو ما يؤثر سلبا على الشخص المُصغي، إذ يجد نفسه مرغما على الاستماع بشكل تلقائي دون إبداء رأيه أو تقديم انتقاداته حول أساليب أداء المهام التي تتم مناقشتها أو خطط الفريق المبرمجة بالمؤسسة وغير ذلك.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (43) "التحدث بلغة الفريق يؤدي إلى الشعور بالارتياح للفهم

الصحيح للتعليمات المتعلقة بأداء المهام"، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 1.03، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.2% يتفوقون بشدة، ويتفوقون على أهمية التحدث بلغة مشتركة بين أعضاء الفريق مما يؤدي للشعور بالارتياح نتيجة فهم واستيعاب التعليمات المتعلقة بأساليب أداء مهام الفريق بشكل صحيح، حيث عبر بعض العمال المنتمين لأحد فرق الإداريين الذين قابلناهم على أن فريق العمل يضم مجموعة من العناصر المتباينة من ناحية المستوى التعليمي والمهارات الفردية بما يشمل عدد اللغات التي يتقنها العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وهو ما يفرض على جميع أعضاء الفريق التحدث بلغة واضحة ومفهومة من قبل جميع الزملاء، حتى يتم تلقي التعليمات بشكل صحيح وعدم ارتكاب أخطاء أثناء تأدية المهام، ونسبة 18.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي التحدث بلغة الفريق إلى الشعور بالارتياح للفهم الصحيح للتعليمات المتعلقة بأداء المهام، غير أن نسبة 9.9% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث لاحظنا خلال تواجدها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" تداخل في استخدام اللغتين العربية والفرنسية على مستوى بعض الفرق، مع استحسان الزملاء لذلك، على اعتبارها فرصة لاكتساب مهارة التحدث بلغة أجنبية، وتعلم المصطلحات المتعلقة بكل تخصص، وأن اختلاف اللغة لا يُعد عائقا أمام تنفيذ المهام المسندة إليهم بشكل صحيح، طالما أن أعضاء الفريق يتعاونون فيما بينهم من أجل شرح وفهم جميع التعليمات التي يتلقونها.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (42) "القدرة على إيصال الأفكار لباقي أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة تماسكهم"، بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 1.05، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 61.7% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية تحلي العامل بالقدرة على إيصال أفكاره لباقي أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة تماسكهم، فخلال التخطيط لإجراء عملية جراحية على أحد المرضى، يجتمع فريق العمل من أجل مناقشة خطة العملية ومجرياتها، وهنا يتولى الطبيب المسؤول عن العملية مهمة طرح الأفكار والتوقعات حول الحالة المرضية التي يتعامل معها، ويحاول توضيح وتبسيط أفكاره لباقي أعضاء الفريق وشرح مهمة كل طرف منهم، مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية وزيادة تماسكهم والعمل بروح الفريق الواحد، وهو ما ينعكس إيجاباً على صحة المريض وسلامته، ونسبة 27.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما تؤدي القدرة على إيصال الأفكار لباقي أعضاء إلى زيادة تماسكهم، غير أن نسبة 11.1% من مفردات العينة المبحوثة لا يتفقون بشدة، ولا يتفقون على ما ورد في هذه العبارة، حيث تتصادم أحياناً بعض الأفكار التي يحاول كل عنصر من عناصر فريق العمل طرحها وإيصالها لباقي الزملاء، فتؤدي كثرة تداول تلك الأفكار والآراء إلى زيادة التباين في وجهات النظر، ومحاولة كل عامل فرض أفكاره، ومنه التأثير سلباً على تماسك الفريق.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (44) "تبادل النصائح والتوجيهات بين أعضاء الفريق يؤدي إلى دمج مهاراتهم في العمل بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 1.15، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 60.9% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية تبادل أعضاء الفريق للنصائح والتوجيهات مما يؤدي إلى دمج مهاراتهم في العمل بالمؤسسة، حيث عبر بعض مفردات العينة المدروسة من أحد فرق الأطباء الذين قابلناهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالح"، على ضرورة التعاون بين أعضاء الفريق من خلال تشارك المعارف والخبرات خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع بعض الحالات المرضية التي تتطلب تدخل عدة تخصصات، وبالتالي فإن تبادل التوجيهات وتلقي النصائح

يؤدي إلى دمج مهارات الأطباء للتعامل مع هذه الحالات والتمكن من علاجها بالشكل الصحيح، ونسبة 24.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما يؤدي تبادل النصائح والتوجيهات بين أعضاء الفريق إلى دمج مهاراتهم في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، غير أن نسبة 14.4% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أن استمرارية تبادل النصائح والتوجيهات بين أعضاء الفريق تؤدي إلى كثرة المعارف والمعلومات التي يتم تلقيها، مما يصاحبه صعوبة في استيعابها وإدراكها بشكل صحيح، وهو بدوره ما يعيق عملية دمج مهارات العمال، والتأثير سلباً على أساليب أداء المهام.

**III. القدرة على التكيف والشعور بالأمان الوظيفي:** تعتمد المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالح" بولاية تبسة، بشكل كبير على تكتل الأفراد ضمن فرق عمل، من أجل إنجاز المهام وبلوغ الأهداف المسطرة، وبالنظر إلى التغييرات المستمرة في بيئة العمل، فقد أصبحت القدرة على التكيف مع المستجدات ضرورة ملحة لمواكبة التقدم من جهة، ومواجهة المواقف الطارئة من جهة أخرى، حيث يعد التكيف مهارة تعكس مدى قدرة صاحبها على إدارة المخاطر والظروف غير المتوقعة داخل المؤسسة، وامتلاك المهارات اللازمة من أجل التعامل مع العراقيل وتجاوزها، وبالتالي تعزيز شعور العامل بالأمان الوظيفي نتيجة ثقته بقدراته وإمكانياته داخل الفريق، والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي ضمان استمراريته في العمل بالمؤسسة، حيث أن قدرة عناصر الفريق على التكيف مع مختلف الظروف التي تطرأ على بيئة العمل، تزيد من فرص إحساسهم بالاستقرار والثقة أثناء تأدية مهامهم، وبالتالي تحفيز شعورهم بالأمان الوظيفي، نتيجة تأكيد العامل من عدم فقدان وظيفته ومنصبه ضمن فريق عمله، وهو بدوره ما يزيد من دافعيته نحو الأداء والمساهمة في تحقيق نتائج إيجابية للفريق، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (27) من خلال استجابة المبحوثين للعبارة من 46 إلى 49.

الجدول رقم (27): القدرة على التكيف والشعور بالأمان الوظيفي.

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم العبارة
46	التكرار	57	75	79	23	9	3,60	1,05	مرتفع	04
	النسبة %	23,5	30,9	32,5	9,5	3,7				
47	التكرار	51	86	83	17	6	3,65	0,96	مرتفع	03
	النسبة %	21	35,4	34,2	7	2,5				
48	التكرار	61	112	58	6	6	3,88	0,89	مرتفع	02
	النسبة %	25,1	46,1	23,9	2,5	2,5				
49	التكرار	60	116	56	6	5	3,90	0,86	مرتفع	01
	النسبة %	24,7	47,7	23	2,5	2,1				
المجموع							3,76	0,75	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (27) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (القدرة على التكيف والشعور بالأمان الوظيفي) الخاصة بال محور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 3.90 و 3.60، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3.76، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.75؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (49) "مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم يعزز الشعور بالثقة بينهم أثناء تأدية المهام بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.86، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 72.4% يتفقون بشدة، ويتفقون على وجوب مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل فيما بينهم، مما يعزز من شعورهم بالثقة أثناء تأدية مهامهم بالمؤسسة، حيث يساهم ذلك في خلق بيئة عمل تكون فيها عملية التواصل بين الزملاء سلسلة وإيجابية، فالسعي لمراعاة أعضاء الفريق -بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية أو طبيعة عملهم- يعمل على تنمية وتعزيز روح الفريق وتجنب التقليل من مهارات وقدرات الزملاء أو الاستهانة بهم، ونسبة 23% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يعزز مراعاة أعضاء الفريق لبعضهم البعض أثناء التعامل فيما بينهم من الشعور بالثقة أثناء تأدية المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، غير أن نسبة 4.6% فقط من مفردات العينة المدروسة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث أن مراعاة أعضاء فريق العمل بشكل مستمر خلال التعامل معهم، قد يؤدي إلى تداخل المفاهيم؛ بسبب إمكانية أن تضم تلك المراعاة غض النظر عن الأخطاء التي يرتكبها الزملاء، وعدم مساءلتهم، مما يؤثر سلبا على أداء المهام المسندة إليهم داخل المؤسسة.

➤ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (48) "توفير بيئة عمل ايجابية للفريق يمنحه القدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين أعضائه"، بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.89، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.2% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية الحرص على توفير بيئة عمل ايجابية لما تمنحه للفريق من قدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين أعضائه، حيث أن بيئة العمل الايجابية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، تساهم في شعور فريق العمل بالاستقرار والترابط وبت الروح الايجابية بين الزملاء، ومنه سهولة تبادل المعارف والقدرات والتمكن من أداء المهام بجودة عالية، ونسبة 23.9% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يمنح توفير بيئة عمل ايجابية للفريق القدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين أعضائه، غير أن نسبة 5% فقط من مفردات عينة الدراسة لا توافق بشدة، ولا

توافق على هذه العبارة، حيث عبر بعض العمال الذين أجرينا معهم مقابلة على أنه بالرغم من توفير بيئة عمل ايجابية غير أن البعض من الزملاء يميلون إلى الانغلاق على ذاتهم داخل المؤسسة، وعدم رغبتهم في تبادل خبراتهم بشكل مستمر مع باقي عناصر الفريق، للحفاظ على مهاراتهم الفردية.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (47) "قدرة الفريق على التكيف مع أساليب العمل الحديثة

يساعده على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.96، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 56.4% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية قدرة الفريق على التكيف مع أساليب العمل الحديثة، إذ يساعد ذلك على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة، وبالنظر إلى طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة -والمتمثلة في مؤسسة استشفائية- وتبعاً للتطورات المستمرة الحاصلة على مستوى المجال الطبي، فإنه من الضروري على فرق الأطباء والمرضى مواكبة تلك التطورات، من خلال التدريب على امتلاك القدرة على التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة، وكيفية استخدام الآلات والمعدات الطبية المتطورة، للتمكن من مواجهة المواقف التي قد تطرأ أثناء التعامل مع المرضى، ونسبة 34.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحياناً ما تساعد قدرة الفريق على التكيف مع أساليب العمل الحديثة على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالح"، غير أن نسبة 9.5% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على هذه العبارة، حيث يُفضل بعض الفرق عدم حدوث تغييرات في بيئة العمل، واعتبار التغييرات الحاصلة تحدٍ يعيق مزاوله عملهم بشكل روتيني، وبالتالي فإنهم لا يبذلون أي جهد للتعرف على أساليب الأداء الحديثة، وانعدام رغبتهم في الإطلاع على آخر المستجدات حول تقنيات العمل، ومواصلة مواجهة المواقف الطارئة بأساليبهم المعتادة.

➤ جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (46) "الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق يسمح

بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 1.05، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 54.4% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة توفر



رغبة أعضاء الفريق في الانفتاح على أفكارهم المختلفة مما يسمح بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة، حيث أن الانفتاح على أفكار الزملاء في بيئة العمل يؤدي إلى تنمية مهارة التواصل فيما بينهم، وفتح مجال للمناقشة حول مختلف أساليب ومهارات الأداء، وسهولة الحصول على مختلف الخبرات وإثراء المعارف، مما يسمح بتعزيز وتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق وتخفيف التوتر وبناء الثقة فيما بينهم، ونسبة 32.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما تسمح الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق بتأصيل الروابط فيما بينهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، غير أن نسبة 13.2% من مفردات العينة المبحوثة لا توافق بشدة، ولا توافق على ما ورد في هذه العبارة، حيث أن الانفتاح بكثرة وبشكل مستمر على أفكار أعضاء الفريق المختلفة يؤدي إلى توليد مفاهيم متعددة ومتباينة قد تثير خلافات بين الزملاء، مما قد يؤثر سلبا على علاقاتهم، وبالتالي يرفض بعض العمال الانفتاح بشكل مطلق على أفكار زملائهم ضمن الفريق، خاصة إذا تعلق الأمر بتجربة بعض أساليب وتقنيات أداء المهام التي ترفضها المؤسسة، بالشكل الذي يعرض الفريق للمساءلة والعقاب، وقبول الانفتاح فقط بشكل نسبي بما يتوافق مع مبادئ وقواعد الفريق داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح".

**IV. انسجام الأهداف وصنع القرار الجماعي:** إن بناء وتشكيل فريق عمل فعال داخل المؤسسة يتطلب تحقيق التقارب والوحدة في اتجاهات وأهداف عناصره، مما يؤدي إلى العمل بشكل جماعي منسجم، وتوجيه الإنجازات الفردية وتنظيم المهام وترتيب الأولويات بالشكل الذي يسمح بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار الجماعي، ومما لا شك فيه أن انسجام الأهداف يعتبر عاملا رئيسيا لنجاح فريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، كونه يشجع كل فرد داخل الفريق على مشاركة خبراته ومهاراته بكل صدق وأمانة، مما يساعد على أداء المهام بكفاءة عالية، ورفع الروح المعنوية للعمال من خلال التعاون وتبادل النصائح والتوجيهات، والتفاهم والاتفاق حول مختلف البدائل المتاحة من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سير عمل الفريق، أو اتخاذ القرارات اللازمة بسرعة ودقة، وعليه فإن فعالية فريق العمل بالمؤسسة العمومية

## الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وتفسيرها

الاستشفائية "عاليا صالح"، ترتبط بشكل كبير بقدرة عناصره على الرؤية المشتركة للأهداف، والسعي إلى توحيد الجهود المبذولة من أجل إنجاز الأنشطة الموكلة، وتعزيز الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد، من أجل صنع القرار وتحمل المسؤولية الجماعية تجاه نتائج عمل الفريق، وهذا ما سيتم عرضه في الجدول رقم (28) من خلال استجابة المبحوثين للعبارات من 50 إلى 53.

الجدول رقم (28): انسجام الأهداف وصنع القرار الجماعي.

رقم	العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	رقم
50	تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم.	التكرار	75	106	51	9	2	4	0,86	مرتفع	01
		النسبة %	30,9	43,6	21	3,7	0,8				
51	السعي لتحقيق الأهداف المشتركة يمنح أعضاء الفريق القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية.	التكرار	83	93	44	13	10	3,93	1,05	مرتفع	02
		النسبة %	34,2	38,3	18,1	5,3	4,1				
52	تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي إلى الالتزام بالقرار الجماعي عند إنجاز الأنشطة.	التكرار	79	87	54	10	13	3,86	1,08	مرتفع	03
		النسبة %	32,5	35,8	22,2	4,1	5,3				
53	تقدير خبرات وأفكار أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها.	التكرار	86	87	48	12	10	3,93	1,05	مرتفع	02
		النسبة %	35,4	35,8	19,8	4,9	4,1				
		المجموع						3,93	0,86	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

يبين الجدول رقم (28) البيانات الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة حول عبارات (انسجام الأهداف وصنع القرار الجماعي) الخاصة بالمحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تراوحت بين 4 و3,86، وأن المتوسط العام لعبارات هذا المحور كان مرتفع من خلال القيمة المعبر عليها بـ 3,93، وهو ما يقابل البديل (موافق)، إضافة إلى أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة، حيث أن إجاباتهم تتفق في مجملها، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري لجميع

فقرات هذا المحور والمقدر بـ 0.86؛ مما يعني أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يوافقون على ما ورد في بنود هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن ترتيب العبارات كما يلي:

➤ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (50) "تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم"، بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 0.86، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 74.5% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية التنسيق بين جهود أعضاء الفريق مما يؤدي إلى الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث يسعى العمال إلى تحقيق التكامل بين جهودهم مما يساعد على تجسيد وحدة العمل الجماعي، والسعي لتحقيق أهداف مشتركة للفريق، من خلال ترتيب، تنظيم وتنسيق جميع المهام ودمج المهارات المتباينة للعمال بما يحقق المصلحة العامة للفريق، وهو بدوره ما يعزز شعورهم بالوحدة والالتزام والتخلي بالولاء فيما بينهم، ونسبة 21% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق إلى تعزيز الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم، غير أن نسبة 4.5% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، حيث أن الأعضاء داخل فريق العمل يقومون بأداء مهامهم التي تم تقسيمها مسبقا وفق قواعد معينة، وبالتالي فإن التزامهم بتنسيق الجهود فيما بينهم خلال أداء الأنشطة المسندة إليهم، هو أمر مفروض وليس خيار شخصي، إذ يستوجب على كل عنصر من عناصر فريق العمل بذل جهوده الكافية خدمة للمصلحة العامة لفريقه، في إطار رسمي، وليس بالضرورة تعزيز الشعور بالولاء بين الزملاء.

➤ جاءت في المرتبة الثانية كل من العبارة رقم (51) و(53)، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.05، وذلك على النحو الآتي:

✓ العبارة (51)؛ "السعي لتحقيق الأهداف المشتركة يمنح أعضاء الفريق القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية"، حيث أن عدد مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 72.5% يتفقون بشدة، ويتفقون على أهمية سعي أعضاء الفرق بتحقيق أهدافهم المشتركة مما يمنحهم القدرة على تجاوز الخلافات

الشخصية، حيث أن فريق العمل الفعال يجب أن يمتاز بقدرة عناصره على الرؤية المشتركة للمصلحة العامة والتعاون بشكل دائم بهدف تحقيق نتائج أفضل، وهو ما يؤدي بدوره إلى تعزيز شعورهم بالثقة المتبادلة من خلال مناقشة مختلف الخطط والاستراتيجيات، مما يمنحهم القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية والتركيز على قضايا ومهام الفريق، ونسبة 18.1% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يمنح السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للفريق القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية بين أعضائه، غير أن نسبة 9.4% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يتفقون بشدة، ولا يتفقون حول هذه العبارة، حيث أن توحيد الجهود من أجل بلوغ الأهداف المشتركة وتحقيق المصلحة العامة، يعتبر أحد سمات وخصائص العمل ضمن فريق، وهو ما يستوجب على جميع عناصره الالتزام بهذا المبدأ، دون إرغامهم على تجاوز الخلافات الشخصية فيما بينهم، بشرط عدم تأثيرها بشكل سلبي على أداء المهام الموكلة إليهم.

✓ العبارة (53)؛ "تقدير خبرات وأفكار أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها"، حيث أن عدد مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 71.2% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة تقدير خبرات ومعارف أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي تعترض سير عمله بالمؤسسة، حيث أن تبادل الأفكار والآراء خلال الاجتماعات المنعقدة بالفريق والمناقشات حول مختلف القضايا وكيفية أداء المهام الموكلة إليه بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، يطرح العديد من وجهات النظر، ويزيد من فرص بروز مهارات وقدرات العمال، والتي تتطلب تقديرا واعترافا بأهميتها من أجل إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات التي يواجهها الفريق، واتخاذ القرارات المناسبة من أجل السير الحسن للعمل، ونسبة 19.8% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي تقدير خبرات وأفكار أعضاء الفريق إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها، غير أن نسبة 9% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يتفقون بشدة، ولا يتفقون على هذه العبارة، حيث أن التقدير المستمر لمعارف أعضاء الفريق المختلفة، قد يؤدي إلى الثقة الدائمة في نجاح الأفكار التي يتم طرحها، وبالتالي التسرع في

اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات الطارئة على الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دون دراسة تلك الحلول بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تفاقمها وبروز مشاكل أخرى.

➤ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (52) "تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي إلى الالتزام بالقرار الجماعي عند إنجاز الأنشطة"، بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.08، وهذا يدل على أن أغلب مفردات العينة المبحوثة والمقدر بنسبة 68.3% يتفقون بشدة، ويتفقون على ضرورة تقسيم أعضاء الفريق للمهام فيما بينهم مما يؤدي إلى التزامهم بالقرار الجماعي أثناء إنجاز الأنشطة المسندة لهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث أن تقسيم المهام يؤدي إلى التعاون والتساند بين أعضاء الفريق، والتقليل من المنافسة الفردية فيما بينهم، والتركيز على المصلحة العامة للفريق، إضافة إلى إتاحة فرص تبادل المعلومات واتخاذ القرار بشكل جماعي، وبالتالي الالتزام به خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، ونسبة 22.2% من أفراد عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ما يؤدي تقسيم المهام بين أعضاء الفريق إلى الالتزام بالقرار الجماعي عند إنجاز الأنشطة، غير أن نسبة 9.4% فقط من مفردات العينة المبحوثة لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون على هذه العبارة، حيث أن بعض المهام التي يتم توزيعها بين عناصر الفريق يتم إنجازها بشكل منفصل عن بعضها البعض، وبالتالي عدم إمكانية اتخاذ قرار بشكل جماعي بخصوص كيفية أدائها.

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجداول رقم (25)، (26)، (27)، و(28)، يتبين أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يتفقون حول أهمية السعي للانتماء إلى الجماعة، لما له من دور في زيادة تماسك فريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ويتضح ذلك من خلال تجسيد روابط قوية بين أعضاء الفريق، تجعلهم على استعداد للانفتاح على الآراء ووجهات النظر المختلفة فيما بينهم، عن طريق فهم وتقبل خلفياتهم واهتماماتهم ومهاراتهم، وهو بدوره ما يؤدي إلى الحفاظ على الروح المعنوية وضمن تماسك العمال، وجعلهم أكثر تركيزا وتطلعا لتحقيق الفعالية المطلوبة لفريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

ومن أجل تعزيز مبدأ السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك العمال، لابد من الالتزام بأولوية المصلحة العامة للفريق والتعاون بين أفرادهم، إذ يلعب ذلك دوراً في بناء الثقة فيما بينهم، وهو ما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق، وسهولة التعامل مع الخلافات الفردية التي قد تنشأ بينهم، كما أن الحفاظ على أولوية المصلحة العامة للفريق يجعل من عناصره يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة بصورة سريعة وبأقل جهد ممكن، وذلك من خلال احترام مواعيد العمل والالتزام بإنجاز مهام الفريق، مما يسمح بزيادة فرص التشارك وتوحيد الجهود من أجل إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق بفعالية وكفاءة، إضافة إلى أن استبعاد الأولويات الشخصية وتحلي أعضاء الفريق بالحياد والموضوعية خلال أداء مهامهم بالمؤسسة يؤدي إلى القدرة على الحفاظ على مصلحة فريق العمل والتخطيط الفعال لإنجاز مهامه.

وحتى يتم تحقيق خاصية الانتماء إلى فريق العمل وزيادة تماسك عناصره، لابد من مرونة الاتصالات بين أعضائه، لما يلعبه ذلك من دور في تسهيل الترابط بين العمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالياً صالح"، حيث أن قدرة أعضاء الفريق على التواصل بشكل فعال ومحاولة إيصال وتبادل المعلومات، يؤدي إلى زيادة احتكاك عناصر الفريق واندماجهم وزيادة مشاركتهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على بلوغ أهداف الفريق، كما أن مرونة الاتصالات في بيئة العمل تؤدي إلى تخفيض التوتر والنزاعات بين العمال، وفتح مجال لترابطهم والكشف عن مهاراتهم والتعبير عن أفكارهم بأريحية، إضافة إلى أن التحدث بلغة الفريق وحسن الإصغاء لوجهات النظر المختلفة، يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للعمال، وزيادة فرص تبادل النصائح والتوجيهات، مما يسمح بدمج المهارات الفردية لأعضاء الفريق بما يحقق مصلحته العامة.

إضافة إلى أن أهمية السعي للانتماء إلى الجماعة من أجل زيادة تماسك فرق العمل، يتجسد من خلال قدرة العامل على التكيف مما يساهم في شعوره بالأمان الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث أنه من الضروري تنمية مهارات التلاؤم مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، والقدرة على الأداء في مختلف

الظروف، ذلك أن التكيف يعتبر من أهم السمات التي تعزز من شعور العامل بالأمان نتيجة قدرته على الاستمرار في العمل وتجاوز الضغوط التي قد تواجهه، من خلال زيادة مهاراته وتطوير قدراته على التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة لعمل الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، والسعي للاستفادة من خبرات وتجارب زملائه من أجل مواجهة المواقف التي قد تطرأ على الفريق، إضافة إلى ضرورة مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم، مما يعزز من الشعور بالثقة فيما بينهم خلال إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق وأدائها بالفعالية المرجوة.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن السعي للانتماء إلى الجماعة ومساهمته في زيادة تماسك فريق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، يتطلب القدرة على تحقيق الانسجام بين أهداف أعضاء الفريق لما له من دور في صنع القرار الجماعي، حيث أن توحيد أهداف الفريق يعتبر عاملا أساسيا لنجاحه في بلوغها، ويتم ذلك من خلال تشجيع العمال على طرح أفكارهم ومشاركة مهاراتهم وإمكانياتهم بكل شفافية، للحصول على سرعة ودقة أكثر في تحقيق الأهداف المرجوة للفريق، كما أن ترسيخ مبدأ المشاركة من خلال تنسيق جهود العمال، والتقدير المتبادل لخبراتهم، يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها الفريق، فضلا عن تعزيز شعورهم بالوحدة والولاء، مما يمنحهم القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية، إضافة إلى أن تقسيم المهام بين أعضاء الفريق بما يتلاءم مع القدرات الفردية لعناصره، يؤدي إلى وضوح الأدوار وتقاسم المسؤوليات، وبالتالي الالتزام بالقرار الجماعي لعناصر الفريق وتحمل النتائج المترتبة عن أداء المهام الموكلة إليه بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة.

بعد عرض البيانات الميدانية وتحليلها، يمكن القول أن الدراسة الراهنة بإمكانها استخلاص نتائجها، حيث أن عرض البيانات من شأنه أن يساهم في فهمها وجعلها أكثر وضوحا، وذلك من حيث العلاقات القائمة بين متغيرات القيم الثقافية من جهة، ومتغيرات فعالية فرق العمل من جهة أخرى، فبعد تصنيف هذه

البيانات وترتيبها وتحليلها، أصبحت بمثابة الحقائق التي يستعين بها الباحث لاستخلاص النتائج التي تم التوصل لها، من خلال اختبار الفرضيات ميدانياً، ومناقشتها في ضوء التراث النظري الذي تناول موضوع الدراسة.



## الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: استخلاص نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

بعد إتمام الجانب النظري لموضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، وترتيب ثم تصنيف ثم عرض البيانات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة، والقيام بتفسيرها، سنحاول في هذا الفصل استخلاص وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ونظريات التنظيم، وتوضيح مدى صدق فرضياتها، وذلك من أجل إضفاء الواقعية على الدراسة وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، وذلك من خلال:

• استخلاص نتائج الدراسة.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

**أولاً: استخلاص نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية التي

تعكس وتعبّر عن علاقة القيم الثقافية بفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي.

**I. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:** والتي مفادها: "يساهم الانضباط الاجتماعي للعمال في زيادة

فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، ومن أجل اختبار

هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار (one sample t-test)، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

الرقم	العبرة	قيمة T	درجة الحرية	قيمة sig
07	المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند الوظيفي بين أعضائه.	10,973	242	0.000
08	التواجد اليومي بالمؤسسة يسمح لك بمعرفة مواضيع اجتماعات فريق العمل.	10,554	242	0.000
09	احترام جدول أنشطة الفريق يساهم في تقاسمكم أعباء العمل.	14,687	242	0.000
10	الاستغلال الأمثل للوقت في المؤسسة يمكنك من إنجاز أنشطة الفريق بفعالية أكثر.	12,63	242	0.000
11	تخصيص وقت أطول لإنجاز أنشطة فريق العمليؤدي إلى أداء مهامه بشكل أسرع وأدق.	11,42	242	0.000
12	التحجج بالالتزامات الشخصية لمغادرة مكان العمل يقلل من شعورك بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق.	09,55	242	0.000
13	البقاء بالمؤسسة طيلة ساعات العمل يسمح لك بالإلمام بنوعية نشاطات الفريق.	08,93	242	0.000
14	إسناد مهامك للآخرين يقلل من ثقتك في نفسك أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة لك من قبل الفريق.	10,81	242	0.000
15	السعي للحفاظ على منصب عملك بالمؤسسة يساعدك على تحسين أدائك ضمن فريق العمل بالمؤسسة.	13,40	242	0.000
16	حسن تسيير أوقات الفراغ يمكنك من إيجاد الوقت لمناقشة مهام وأنشطة الفريق بالمؤسسة.	11,19	242	0.000
17	تساعدك المراقبة الدائمة لسلوكك أثناء العمل مع الفريق على الالتزام بقوانين وقواعد العمل.	10,67	242	0.000
18	يؤدي التصرف بعقلانية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لفريق العمل بالمؤسسة.	11,95	242	0.000
19	يساعدك التحلي بالصبر أثناء العمل على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض سير عمل الفريق.	13,64	242	0.000
20	يسمح لك التركيز أثناء العمل بإنجاز الواجبات والمهام الموكلة إليك بدقة.	15,54	242	0.000
21	يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج عمل الفريق.	15,93	242	0.000
	محور الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.	71.17	242	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع عبارات المحور الثاني (الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة

ضمن فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح") دالة إحصائيا عند مستوى دلالة

0.01، كما يتضح أن قيمة t-test للمحور تساوي (71.17)، وقيمة sig تساوي (0.000)، وهو مستوى

أقل من (0.01)؛ ومنه فإن الفرضية القائلة بـ "الانضباط الاجتماعي للعمال يساهم في زيادة فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح" بولاية تبسة، هي فرضية صحيحة، وعليه فإن:

1. هناك علاقة طردية ايجابية بين الالتزام بمواعيد العمل، ومشاركة العمال في الاجتماعات التي يتم انعقادها داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث أنه كلما كان هناك التزام من قبل عناصر الفريق بمواعيد عملهم داخل المؤسسة، كلما زادت فرص مشاركتهم في الاجتماعات المختلفة التي يعقدها فريق العمل، ولتأكيد هذه العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ مشاركة أعضاء فريق العمل في الاجتماعات اليومية التي يتم انعقادها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، تزيد من شعورهم بالتساند الوظيفي فيما بينهم؛ نتيجة تبادل وجهات النظر المختلفة حول مختلف المواضيع التي يتم التطرق إليها في تلك الاجتماعات، ومناقشة الأنشطة المسندة للفريق، وتقاسم المهام الموكلة إليهم، والتعاون على إنجازها.

✓ تواجد عناصر الفريق بشكل يومي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، يسمح لهم بمعرفة المواضيع التي سيتم التطرق لها في الاجتماعات المنعقدة المختلفة، حيث أن مزاوله العمل وعدم التغيب بكثرة وبصفة متكررة، يجعل أعضاء الفريق على إطلاع دائم بأخر المستجدات داخل بيئة العمل، وبالتالي المشاركة في جميع الأنشطة وعدم التخلف عن واجباتهم تجاه فريق العمل الذي ينتمون إليه.

✓ احترام جدول أنشطة فريق العمل من خلال التزام كل عضو من أعضاء الفريق بمهامه وإنجازها دون تأجيل، يساهم في تقاسم عناصر الفريق واجباتهم الوظيفية، وتحمل الأعباء الناتجة عن الأنشطة المسندة إليهم.

✓ استغلال أعضاء فريق العمل للوقت المخصص لأنشطة الفريق بشكل أمثل، يُمكنهم من إنجاز تلك الأنشطة بفعالية وكفاءة أكثر، بحيث يتم إتقان العمل، مما يحقق المنفعة العامة للفريق والمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح".

✓ قيام عناصر الفريق بتخصيص الوقت الكافي واللازم لأداء أنشطتهم، يؤدي إلى إنجازها بشكل أدق، وهو ما يؤدي بدوره للحصول على نتائج ايجابية للفريق.

2. الحضور للعمل بشكل يومي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، تربطه علاقة طردية ايجابية بالمواظبة على أنشطة الفريق؛ حيث أنه كلما تم حضور أعضاء فرق العمل للمؤسسة بشكل يومي من أجل مزاولة مهامهم، رفع ذلك من درجة مواظبتهم على أداء أنشطة الفريق وعدم التخلف عنها، ولتأكيد هذه العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ عدم تحجج أعضاء الفريق بالالتزامات الشخصية من أجل مغادرتهم مكان العمل، يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، وتجنب الإتكالية في أداء المهام بين الزملاء، والتهرب من القيام بواجباتهم تجاه الفريق.

✓ بقاء عناصر الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" طيلة ساعات العمل، يسمح لهم بالإلمام بنوعية نشاطات الفريق، حيث قد تطرأ خلال فترة الدوام بالمؤسسة ظروف معينة، وتصدر قرارات مختلفة، والإعلان عن مهام محددة، مما يستوجب على أعضاء الفريق عدم مغادرة المؤسسة قبل انتهاء ساعات العمل.

✓ تجنب قيام أعضاء فريق العمل بإسناد مهامهم لزملائهم، يزيد من ثقتهم في أنفسهم أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة لهم؛ بحيث يتم توزيع المهام بين عناصر الفريق بشكل يراعي تخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، بشكل يتيح لكل فرد ينتمي إلى الفريق إنجاز أنشطته بثقة دون الاضطرار لإسنادها للآخرين.

✓ سعي عناصر فريق العمل للحفاظ على مناصبهم ضمن الفريق، يساعدهم على تحسين أدائهم؛ حيث أن رغبة كل فرد ينتمي إلى فريق العمل في البقاء بالمنصب الذي يشغله، والالتزام بدوره الوظيفي ضمن ذلك الفريق، من خلال تسخير طاقاته المعرفية والبدنية، واستغلال قدراته وإمكانياته المختلفة، ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه.

✓ تَمَكَّن أعضاء فريق العمل من حسن تسيير أوقات الفراغ، يسمح لهم بإيجاد الوقت لمناقشة مهام وأنشطة الفريق في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث أن إنجاز الأنشطة الموكلة لفريق العمل وإتمامها في الوقت المحدد لها، يمنح الفريق فرصة استغلال أوقات الفراغ من أجل التحدث عن المواضيع المتعلقة بسير العمل، وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار والآراء المختلفة حول المشكلات التي قد تعترض الفريق، أو اتخاذ القرارات اللازمة بشأن الواجبات المسندة للفريق بالمؤسسة.

3. هناك علاقة طردية ايجابية بين الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الجماعية للفريق في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ قيام أعضاء الفريق بالمراقبة الدائمة لسلوكهم أثناء أداء المهام، يساعدهم على الالتزام بقواعد العمل؛ حيث أن الرقابة الذاتية والتحلي بالنزاهة خلال إنجاز الأنشطة التابعة لفريق العمل والرغبة في تقديمها بالجودة والدقة اللازمة، تجعل العامل ملتزم بالقوانين المسطرة للفريق، وعدم مخالفتها أو تجاوز المعايير المتفق عليها، بغض النظر عما إذا كانت هناك مُساءلة من قبل الفريق عن نتائج العمل المنجز.

✓ يؤدي تحلي عناصر فريق العمل بالعقلانية، إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث أن عدم إهدار أو الإسراف في استخدام موارد المؤسسة، واستغلالها لأغراض شخصية، يؤدي إلى الحفاظ على تلك الموارد لوقت أطول، وحسن استعمالها وتوظيفها خلال أداء المهام المختلفة بالمؤسسة.

✓ يساعد تحلي أعضاء فريق العمل بالصبر أثناء مزاولة نشاطاتهم، على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم بالمؤسسة؛ حيث أن القدرة على تحمل مختلف الظروف والتغيرات الطارئة على الفريق تساعد عناصره على التفكير بحكمة وهدوء، وتجاوز الصعوبات التي تواجههم خلال العمل.

✓ تركيز أعضاء الفريق أثناء العمل يسمح لهم بانجاز الواجبات والمهام الموكلة إليهم بدقة؛ حيث أن توجيه انتباه عناصر الفريق إلى النشاطات المسندة لهم، والحفاظ على عدم تشتيت انتباههم، يمنحهم الفرصة لانجاز مهامهم بإتقان وبطريقة مثلى.

✓ يؤدي تحلي عناصر فريق العمل بالنزاهة خلال أداء مهامهم، إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج عمل الفريق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث أن تميز أعضاء الفريق بالاستقامة والإخلاص أثناء إنجاز واجباتهم المختلفة، يجعلهم على استعداد لتحمل المسؤولية إزاء النتائج المترتبة عن أنشطة الفريق.

**II. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:** والتي مفادها: "يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في تحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح" بولاية تبسة، ومن أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار (one sample t-test)، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الرقم	العبارة	قيمة T	درجة الحرية	قيمة sig
22	الاجتهاد في التعلم يزيد من فرص الإطلاع على التقنيات الحديثة التي تساعد الفريق في العمل بالمؤسسة.	09,17	242	0.000
23	تؤدي الجدية في أداء الأنشطة إلى إتقان مهام الفريق.	16,07	242	0.000
24	الابتعاد عن العمل بعشوائية يؤدي إلى التدقيق في إنجاز أنشطة الفريق.	12,12	242	0.000
25	احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلى تجنب تأجيل مهامه.	14,24	242	0.000
26	تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام بالمؤسسة يشجع على تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.	11,41	242	0.000
27	الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك حول أحدث طرق إنجاز المهام مع الفريق.	13,09	242	0.000
28	المرونة في إنجاز المهام تُمكنك من مساعدة الفريق على مواجهة المواقف الصعبة.	10,71	242	0.000
29	الرغبة في تجنب الأساليب التقليدية أثناء إنجاز أنشطة الفريق يؤدي إلى تنوع طرق أداء مهامه.	11,28	242	0.000
30	الاجتهاد في اكتشاف الثغرات أثناء العمل يجعلك حذرا من ارتكاب الأخطاء مع الفريق.	09,48	242	0.000
31	التقييم المستمر للأداء يفتح آفاقا للإطلاع على آخر المستجدات في أساليب إنجاز الفريق.	11,06	242	0.000
32	التركيز على الجودة في أداء الأنشطة يمنح الفريق القدرة على المنافسة.	15,89	242	0.000
33	القدرة على تحفيز الفريق على التفكير يزيد من فرص اعتماده على التقنيات الحديثة في إنجاز الأنشطة بالمؤسسة.	15,22	242	0.000
34	تنمية مهارات الفريق على أداء المهام تسمح له بإدارة المخاطر.	11,18	242	0.000
35	التواصل المستمر بين أعضاء الفريق يساعد على سهولة التشاور معهم حول مشكلات العمل.	12,21	242	0.000
36	سرعة البديهة في التصرف بين أعضاء الفريق تساعد على تجاوز المعوقات التي تواجههم.	12,06	242	0.000
37	التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الدافعية نحو إنجاز المهام بالمؤسسة.	16,40	242	0.000
0.000	محور الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية.	76,07	242	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26



تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع عبارات المحور الثالث (الانغماس الوظيفي، وكفاءة فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح") دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، كما يتضح أن قيمة t-test للمحور تساوي (76.07)، وقيمة sig تساوي (0.000)، وهو مستوى أقل من (0.01)؛ ومنه فإن الفرضية القائلة بـ "يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في تحقيق كفاءة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح"، هي فرضية صحيحة، وعليه فإن:

1. هناك علاقة طردية ايجابية بين الإخلاص والتفاني في أداء العمل، وتطوير أساليب أداء العمال ضمن الفرق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"؛ حيث أنه كلما كان هناك تحلي بالإخلاص والتفاني في العمل من قبل أعضاء الفريق، كلما زاد ذلك من رغبتهم في تطوير أساليب وطرق أداء المهام المسندة إليهم بالمؤسسة، ولتأكيد هذه العلاقة فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ اجتهاد عناصر فريق العمل ورغبتهم في التعلم المستمر، يزيد من فرص إطلاعهم على التقنيات الحديثة التي تساعدهم على أداء مهامهم بالمؤسسة؛ حيث أن كثرة التدريب ومواصلة التكوين في التخصصات الوظيفية التي يشغلها أعضاء الفريق تساهم في تنمية رصيدهم المعرفي وزيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم، واكتسابهم القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات والوسائل المستخدمة في العمل بالمؤسسة.

✓ تؤدي جدية أعضاء فريق العمل في أداء الأنشطة المسندة لهم، إلى إتقان تلك الأنشطة؛ حيث أن تحلي عناصر الفريق بالرصانة والتركيز أثناء العمل، والتعامل مع المهام الموكلة إليهم ببالغ الأهمية ومنحها الوقت اللازم، يؤدي إلى إنجاز تلك المهام على أكمل وجه وتقديمها بكفاءة عالية.

✓ تجنب عناصر الفريق العمل بعشوائية خلال إنجاز مهامهم، يؤدي إلى تحري الدقة في أداء واجباتهم الوظيفية المختلفة؛ حيث أن تقاسم الأدوار الوظيفية والأنشطة بين أعضاء الفريق وأدائها بطريقة منظمة ومرتبطة وفق مراحل معينة، يساهم في إتقان تلك الأنشطة وتقديمها في وقتها المحدد بعناية ودون نقص.

✓ احترام أعضاء فريق العمل للقواعد التنظيمية التي يحددها الفريق، يؤدي إلى أداء المهام في وقتها المحدد وعدم تأجيلها؛ حيث أن الالتزام باللوائح والقوانين المسطرة من قبل الفريق، يجعل عناصره متفقيين حول الأدوار والمهام الموزعة فيما بينهم وعدم مخالفتها، وبالتالي تحمل كل عنصر مسؤولية إنجاز المهام الموكلة إليه وتجنب تراكمها.

2. هناك علاقة طردية ايجابية بين التكوين المستمر لعناصر فريق العمل، وتميزهم بالإبداع والابتكار اللذان ينعكسان من خلال أساليبهم المتبعة في إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ سعي أعضاء الفريق لتجديد معارفهم حول الطرق المختلفة لأداء مهامهم، يفتح لهم آفاق لتبادل المعلومات المختلفة فيما بينهم؛ إذ أن قيام عناصر فريق العمل بتحسين مستوياتهم ومهاراتهم على مختلف الأصعدة يساهم في اكتسابهم مؤهلات جديدة، وبالتالي تكيفهم مع متطلبات أدوارهم الوظيفية التي يشغلونها ضمن الفريق، فضلا عن زيادة فرص تبادل الأفكار والخبرات بين بعضهم البعض.

✓ تحلي عناصر فريق العمل بالثقة في مؤهلاتهم وإمكانياتهم الفردية، يشجعهم على إبداء آرائهم حول أحدث التقنيات والأساليب الخاصة بإنجاز الأنشطة الموكلة إليهم؛ حيث أن تأكد أعضاء الفريق من صحة المعارف والخبرات المختلفة التي يمتلكونها، يساعدهم على طرح أفكارهم حول كيفية استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في العمل، ومشاركة وجهات نظرهم المختلفة بأريحية.

✓ تميز أعضاء فريق العمل بالمرونة أثناء أداء مهامهم، يزيد من فرص مساعدتهم بعضهم البعض على مواجهة المواقف الصعبة التي تطرأ على الفريق؛ حيث أن قدرة عناصر الفريق على التكيف مع المستجدات والتعامل مع التغيرات الطارئة بالمؤسسة بسلاسة، يُمكنهم من التعامل بهدوء وتركيز خلال مواجهة الظروف الصعبة التي يتعرض لها الفريق في المؤسسة.

✓ رغبة عناصر الفريق في تجنب العمل وفق الطرق التقليدية، يؤدي إلى تميز وتنوع أساليب أدائهم للمهام المسندة إليهم؛ حيث أن سعي أعضاء فريق العمل لمواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية المختلفة التي انعكست على أساليب الأداء، يساعد على إنجاز واجباتهم الوظيفية وفق طرق حديثة ومتنوعة.

3. هناك علاقة طردية ايجابية بين قيام عناصر فريق العمل بعملية التقويم الذاتي المستمر، ومواكبة التقدم ومسايرة التغييرات المستحدثة الطارئة على أساليب وطرق أداء المهام بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ اجتهاد أعضاء فريق العمل في اكتشاف الثغرات خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، يجعلهم أكثر انتباها وحذرا من ارتكاب الأخطاء أثناء مزاوله العمل؛ إذ أن البحث المستمر والجاد خلال القيام بالواجبات الوظيفية مع التركيز والتدقيق في جميع خطوات ومراحل إنجاز تلك الوظائف يمنح عناصر الفريق فرصة الكشف عن وجود نقائص في المهام المسندة لهم وبالتالي تدارك تلك النقائص وتصحيحها قبل تسليم الأنشطة في شكلها النهائي.

✓ قيام عناصر فريق العمل بعملية التقويم المستمر لأدائهم الفردي، يساعدهم على تصحيح الأخطاء المرتكبة أثناء أداء مهامهم ضمن الفريق؛ حيث أن التقويم المتكرر له جوانب إيجابية كونه يعمل على تحديد واكتشاف مواطن النقص وتلافيها، ونقاط القوة وتعزيزها، مما يساعد على تطوير أداء الأعضاء ضمن الفريق وإثارة دافعيتهم نحو عملية التقويم الذاتي بشكل مستمر.

✓ تركيز أعضاء فريق العمل على تحقيق الجودة خلال إنجاز مهامهم، يمنحهم القدرة على المنافسة والحفاظ على بقائهم واستمرارية الفريق الذي ينتمون إليه؛ حيث أن سعي عناصر الفريق للارتقاء بمستوى أدائهم وتحسينه باستخدام الوسائل والتقنيات اللازمة من أجل ضمان جودة عملهم يتيح لهم فرصة البقاء ضمن الفريق والحفاظة على مناصبهم وقدرتهم على التنافس وإبراز مهاراتهم وقدراتهم المختلفة في العمل بالمؤسسة.

✓ قدرة عناصر فريق العمل على تحفيز بعضهم البعض على التفكير واستغلال معارفهم وخبراتهم، يزيد من قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة والاعتماد على الأساليب المبتكرة في إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم؛ حيث أن التحفيز المستمر لأعضاء الفريق على طرح أفكارهم واستثمار مؤهلاتهم يعمل على تعزيز الرغبة لديهم في استغلال إمكانياتهم ومهاراتهم المختلفة في العمل بالمؤسسة.

4. هناك علاقة طردية ايجابية بين الرغبة في الاستمرارية بالعمل وتحلي أعضاء الفريق بالجدارة خلال

أداء المهام المسندة إليهم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ رغبة أعضاء فريق العمل في تنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر، واستثمارها في إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، يساعدهم على إدارة المخاطر التي تواجه الفريق أثناء العمل؛ إذ أن الاستمرار في التعلم بهدف اكتساب مؤهلات وخبرات جديدة يمنح عناصر الفريق القدرة على أداء مهامهم بسهولة ومواجهة المخاطر التي تعترض سير عملهم وتوظيف استراتيجيات معينة لتجنبها أو التحكم فيها والتقليل من آثارها السلبية.

✓ قيام عناصر الفريق بعملية التواصل المستمر فيما بينهم، يوفر لهم فرصة سهولة التشاور حول المشكلات المختلفة المتعلقة بأنشطة الفريق؛ حيث أن الاتصال بشكل مفتوح وفي جميع الاتجاهات بين أعضاء فريق العمل يساعد على خلق بيئة عمل يسودها التعاون والتفاهم، ومنح الزملاء فرصة تبادل المعلومات المختلفة التي تخص أنشطة الفريق، والتشارك في صنع واتخاذ القرارات الخاصة به، فضلا عن إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تطرأ عليه.

✓ تحلي أعضاء الفريق بسرعة البديهة في التصرف مع المواقف الطارئة المختلفة، يساعدهم على تجاوز المعوقات التي تواجههم خلال العمل بالمؤسسة؛ حيث أن تميز عناصر الفريق بسرعة الفهم والإدراك يجعلهم يتمتعون باكتساب الأساليب والوسائل المختلفة التي تُمكنهم من مواجهة الظروف الطارئة على فريقهم بالمؤسسة.

✓ تجسيد التفاعل الايجابي بين أعضاء فريق العمل يزيد من دافعيتهم نحو إنجاز مهامهم ضمن الفريق؛ حيث أن تفاعل عناصر فرق العمل بايجابية يمنحهم حرية تبادل وجهات النظر والآراء المختلفة وبالتالي توليد أفكار جديدة، فضلا عن زيادة الاحترام والتقدير بين الزملاء ودعمهم بعضهم البعض، وإثارة دافعيتهم ورغبتهم نحو العمل بروح الفريق خلال إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم بالمؤسسة.

**III. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها: "يساهم السعي للانتماء إلى الجماعة، في زيادة تماسك فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح"، ومن أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار (one sample t-test)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

رقم	العبارة	قيمة T	درجة الحرية	قيمة sig
38	احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك على أداء المهام فيما بينهم.	13,68	242	0.000
39	الالتزام بانجاز مهام الفريق يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	16,40	242	0.000
40	استبعاد الأولويات الشخصية يؤدي إلى القدرة على التخطيط الفعال لأداء مهام الفريق.	17,43	242	0.000
41	التحلي بالحياد والموضوعية خلال أداء المهام يؤدي إلى الحفاظ على مصلحة الفريق.	17,37	242	0.000
42	القدرة على إيصال الأفكار لباقي أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة تماسكهم.	10,68	242	0.000
43	التحدث بلغة الفريق يؤدي إلى الشعور بالارتياح للفهم الصحيح للتعليمات المتعلقة بأداء المهام.	13,36	242	0.000
44	تبادل النصائح والتوجيهات بين أعضاء الفريق يؤدي إلى دمج مهاراتهم في العمل بالمؤسسة.	09,31	242	0.000
45	حسن الإصغاء لآراء أعضاء الفريق يعزز من احترام وجهات النظر المختلفة بينهم.	14,68	242	0.000
46	الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق يسمح بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة.	08,95	242	0.000
47	قدرة الفريق على التكيف مع أساليب العمل الحديثة يساعد على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة.	10,53	242	0.000
48	توفير بيئة عمل ايجابية للفريق يمنحه القدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين أعضائه.	15,47	242	0.000
49	مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم يعزز الشعور بالثقة بينهم أثناء تأدية المهام بالمؤسسة.	16,23	242	0.000
50	تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم.	18,07	241	0.000
51	السعي لتحقيق الأهداف المشتركة يمنح أعضاء الفريق القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية.	13,78	241	0.000
52	تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي إلى الالتزام بالقرار الجماعي عند انجاز الأنشطة.	12,34	241	0.000
53	تقدير خبرات وأفكار أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها.	13,76	241	0.000
0.000	محور السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.	78,37	241	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v.26

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع عبارات المحور الرابع (السعي للانتماء إلى الجماعة، وزيادة تماسك فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح") دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، كما يتضح أن قيمة t-test للمحور تساوي (78.37)، وقيمة sig تساوي (0.000)، وهو مستوى أقل من (0.01)؛ ومنه فإن الفرضية القائلة بـ "يساهم السعي للانتماء إلى الجماعة، في زيادة تماسك فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية العمومية عاليا صالح"، هي فرضية صحيحة، وعليه فإن:

1. هناك علاقة طردية ايجابية بين أولوية المصلحة الجماعية وسيادة روح التعاون بين أعضاء فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ احترام عناصر فريق العمل للمواعيد الخاصة بأداء مهام الفريق بالمؤسسة، يسمح بزيادة فرص تشاركتهم في أداء تلك المهام؛ إذ أن الالتزام بالواجبات الوظيفية التي تقع على عاتق كل عضو من أعضاء الفريق، وإنجازها في وقتها المحدد، يساهم في عدم إهدار الوقت والجهد والاستفادة من تواجد جميع أعضاء الفريق من أجل إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم.

✓ التزام أعضاء فريق العمل بإنجاز أنشطة الفريق، يساعدهم على توحيد جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة؛ حيث أن أداء المهام بطريقة منظمة ودقيقة دون تأجيلها أو التغاضي عنها، يسمح بتكاتف جهود أعضاء الفريق وتحقيق التكامل فيما بينهم بهدف بلوغ النتائج المسطرة.

✓ قيام عناصر فريق العمل باستبعاد أولوياتهم الشخصية خلال العمل مع الفريق، يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التخطيط بشكل فعال أثناء أداء مهامهم؛ حيث أن قدرة أعضاء الفريق على الفصل بين أدوارهم وواجباتهم الوظيفية من جهة، وحاجياتهم ورغباتهم الشخصية خلال العمل مع الفريق من جهة أخرى، يُمكنهم من تحديد وترتيب أولويات الفريق ورسم الاستراتيجيات اللازمة من أجل إنجاز الأنشطة المسندة إليهم بكفاءة وفعالية.

✓ تحلي أعضاء فريق العمل بالحيادية خلال أدائهم للمهام المختلفة، يزيد من الحفاظ على المصلحة العامة للفريق؛ حيث أن عدم الانحياز لأي عضو نتيجة خلفيات اجتماعية وثقافية ومعرفية معينة خلال ممارسة الأنشطة ضمن الفريق، يؤدي إلى عدم تأثر المهام المنجزة من طرف الفريق والحصول على نتائج سلبية، ومنه تحقيق المنفعة العامة لفريق العمل.

2. مرونة الاتصالات بين عناصر فريق العمل تربطها علاقة طردية ايجابية مع ترابط واحتكاك أعضاء

الفريق داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ قدرة عناصر فريق العمل على إيصال وتبادل الأفكار فيما بينهم يؤدي إلى زيادة تلاحمهم، إذ أن تمكن أعضاء الفريق من توصيل المعلومات والتعليمات اللازمة لعمل الفريق، ومشاركة بعضهم لمعارفهم وخبراتهم المختلفة يرفع من الروح المعنوية فيما بينهم وبالتالي كثرة تواصلهم وترابطهم وشعورهم بالأريحية خلال ممارسة مهامهم ضمن الفريق.

✓ تحدث عناصر فريق العمل بلغة مشتركة فيما بينهم يؤدي إلى شعورهم بالارتياح نتيجة فهم واستيعاب التعليمات المختلفة المتعلقة بأداء مهامهم ضمن الفريق؛ حيث أن استخدام لغة واضحة ومفهومة من قبل جميع أعضاء الفريق مع مراعاة مستوياتهم ومؤهلاتهم الفردية، يؤدي إلى شعورهم بالثقة بسبب فهمهم بطريقة صحيحة لجميع القرارات المتخذة ضمن الفريق، أو التعليمات المتعلقة بكيفية أداء المهام، أو شرح مراحل إنجاز الأنشطة المختلفة الموكلة إليهم.

✓ قيام أعضاء فريق العمل بتبادل النصائح والتوجيهات فيما بينهم، يشجعهم على دمج مهاراتهم أثناء العمل ضمن الفريق، حيث أن طرح الأفكار والآراء بدافع مشاركتها مع الآخرين والاستفادة منها، يعمل تحقيق الاندماج بين المهارات ووجهات النظر المختلفة للزملاء، وتحقيق الاستفادة القصوى من ذلك التكامل في سبيل بلوغ الأهداف العامة والمشاركة للفريق.



✓ حسن إصغاء عناصر فريق العمل للآراء المختلفة التي يتم تبادلها فيما بينهم، يعزز من احترامهم وجهات نظرهم المختلفة؛ حيث أن الاستماع للأفكار التي يطرحها أعضاء الفريق والتركيز على الأساليب التي يجيدونها في ممارسة مهامهم، و إظهار الاهتمام بالاقترحات التي يبديونها من أجل اتخاذ قرارات معينة أو إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم، يساهم في تعزيز ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم من جهة، واحترام اختلافاتهم المعرفية والذهنية والوظيفية من جهة أخرى.

3. هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة أعضاء فريق العمل على التكيف، وشعورهم بالأمان الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ رغبة عناصر فريق العمل في الانفتاح على أفكار بعضهم البعض يسمح بتأصيل الروابط فيما بينهم؛ حيث أن تحلي أعضاء الفريق بميزة الانفتاح الذهني والفكري في العمل يجعلهم مستعدين لتلقي معارف جديدة، واكتساب مهارات وظيفية متنوعة، مما يسمح لهم بأن يكونوا أكثر قدرة على تقبل الاختلافات الفكرية لبعضهم البعض، وإدراك تنوع أساليب ووسائل إنجاز الأنشطة المسندة لهم، وهو بدوره ما يساهم في زيادة ترابطهم وتماسكهم.

✓ قدرة أعضاء فريق العمل على التكيف مع الأساليب الحديثة المتعلقة بكيفية أداء المهام المختلفة، يساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضهم أثناء ممارسة مهامهم ضمن الفريق؛ حيث أن التمكن من استخدام مختلف التقنيات والوسائل الحديثة والضرورية لإنجاز أنشطة الفريق، تسمح لعناصره باكتساب مهارات متنوعة ومتطورة تساعدهم على مواجهة المشاكل الطارئة وتدارك الأخطاء التي قد يقع فيها الفريق أثناء ممارسة المهام المسندة إليه.

✓ ممارسة عناصر الفريق لمهامهم ضمن بيئة عمل إيجابية، يمنحهم القدرة على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم؛ حيث أن توفر مناخ عمل إيجابي للفريق يعتبر ركيزة أساسية تسمح بإخراج مهارات

وقدرات عناصره، وتعزيز قدرتهم على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة، بالإضافة إلى خلق المودة والتماسك بين أعضاء الفريق بالمؤسسة.

✓ مراعاة أعضاء فريق العمل بعضهم البعض خلال التعامل فيما بينهم، يعمل على تعزيز شعورهم بالثقة أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم ضمن الفريق؛ حيث أن حسن تعامل الزملاء فيما بينهم واحترام أفكارهم والاعتراف بمجهوداتهم المختلفة التي يقدمونها، يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للفريق وشعور عناصره بكفاءتهم وقدرتهم على أداء المهام المسندة إليهم.

4. هناك علاقة طردية ايجابية بين انسجام أهداف عناصر فريق العمل وتفعيل عملية صنع القرار الجماعي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

✓ قيام أعضاء فريق العمل بتنسيق مجهوداتهم يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالوحدة؛ إذ أن التنسيق الفعال للجهود بين الزملاء يؤدي إلى الكفاية في أداء المهام وإنجاز الأنشطة بسرعة ودقة، بالإضافة إلى سيادة روح التعاون بين أعضاء الفريق وشعورهم بالرضا والولاء فيما بينهم.

✓ سعي عناصر فريق العمل إلى تحقيق أهدافهم المشتركة يساعدهم على تجاوز الخلافات الشخصية فيما بينهم والتركيز على المصلحة العامة للفريق؛ حيث أن قيام أعضاء الفريق باستغلال مهاراتهم وخبراتهم بغرض تحقيق المنفعة العامة لفريق العمل، يؤدي إلى عدم التأثر بالخلافات الشخصية والاختلافات الوظيفية التي قد تنشأ بين الزملاء، والتركيز على أداء المهام بكفاءة وفعالية حفاظا على المصلحة العامة للفريق.

✓ قيام أعضاء فريق العمل بتقسيم المهام فيما بينهم يؤدي إلى تشاركهم في تحمل المسؤولية والتزامهم بالقرارات المتخذة بصفة جماعية أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم؛ حيث أن توزيع الأدوار وتقسيم مراحل العمل بشكل يراعي الفروق الفردية لعناصر الفريق، يؤدي إلى زيادة المهارة في أداء المهام وتبسيط الأنشطة المطلوبة، وتنظيم العمل وتسهيل استخدام التقنيات والوسائل المختلفة، بالإضافة إلى تفاهم واتفق أعضاء فريق العمل حول تقاسم المسؤولية تجاه النتائج المترتبة عن قيامهم بالواجبات الوظيفية المسندة إليهم.

✓ قيام عناصر فريق العمل بتقدير خبرات ومهارات بعضهم البعض يؤدي إلى زيادة فرص إيجادهم لحلول متنوعة للمشكلات التي تواجههم خلال ممارسة مهامهم؛ حيث أن تبني ثقافة التقدير والاعتراف بمجهودات الزملاء خلال ممارسة المهام، يساهم في زيادة مشاركتهم لأفكارهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى الكشف عن العديد من البدائل والاقتراحات التي تساعد أعضاء الفريق على اختيار قراراتهم بطريقة صحيحة من جهة، وإيجاد حلول للمشكلات التي تعترض سير عملهم من جهة أخرى.

**IV. النتيجة العامة:** بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات التي وضعتها، يمكن استخلاص نتيجة عامة مفادها أن "القيم الثقافية تربطها علاقة طردية إيجابية قوية بفعالية فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية -عاليا صالح- بولاية تبسة"؛ حيث أنه كلما كان هناك تجانس وتوافق في المبادئ والقيم الثقافية التي يحملها عناصر فرق العمل، وتشاركهم في التوجهات وانسجام أهدافهم وحاجياتهم، كلما ظهر ذلك بشكل إيجابي على مستوى سلوكياتهم وطبيعة علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، مما يساهم في زيادة تماسكهم وتربطهم وتعاونهم على أداء المهام المسندة إليهم، وتبادلهم الخبرات ووجهات النظر، وهو بدوره ما يسمح بتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز الأنشطة الموكلة لهم، بالشكل الذي يسمح ببلوغ الفريق للفعالية المطلوبة في القيام بالواجبات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث أن:

**1.** تحلي أعضاء فريق العمل بقيمة الانضباط الاجتماعي في ممارساتهم، يساهم بشكل كبير في زيادة فرص مشاركتهم في إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق؛ إذ أن الالتزام بمواعيد العمل وعدم التخلف عن واجبات الفريق، والحضور بشكل يومي للمؤسسة، واحترام جدول مهام فريق العمل، يسمح بالإطلاع على مواضيع الاجتماعات الخاصة بالفريق التي يتم انعقادها بالمؤسسة، والمساهمة في إثرائها من خلال إبداء الأفكار والآراء المتنوعة المتعلقة بكيفية أداء المهام المختلفة، واقتراح الحلول اللازمة لمواجهة المشكلات والظروف الطارئة، إضافة إلى أن تحلي عناصر فريق العمل بمبدأ الرقابة الذاتية على سلوكهم وتصرفاتهم ومواقفهم

وأساليب ممارساتهم المهنية ضمن الفريق، يشجعهم على تحمل المسؤولية المترتبة عن نتائج مهامهم المنجزة، بغض النظر عن اللوائح والقوانين التي تنص على المساءلة والعقاب في حال مخالفة وتجاوز قواعد العمل المتفق عليها بالمؤسسة.

2. تعلق وارتباط أعضاء فريق العمل بوظائفهم وشعورهم بالانغماس خلال أداء مهامهم، يؤدي إلى زيادة تركيزهم وإتقانهم للعمل الذي يزاولونه، ومنه بلوغ الكفاءة المرجوة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالمنفعة العامة للفريق؛ حيث أن التحلي بقيمة احترام العمل وبذل الجهد في الإخلاص والتفاني في إنجاز أنشطة الفريق المختلفة، يولد رغبة في الإطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بطرق وأساليب الأداء الحديثة، وتعلم كيفية استخدامها واستغلالها في القيام بالواجبات الموكلة للفريق، ويظهر ذلك من خلال سعي عناصر فريق العمل للتدريب والتكوين المستمرين وإثراء المعارف وزيادة الخبرات، مما يزيد من فرص الإبداع والابتكار التي تنعكس إيجابيا على مصلحة الفريق، كما أن تميز أفراد فريق العمل بخاصية التقويم الذاتي، تعكس قيمة رغبة العامل في مراقبة سلوكياته وممارساته المختلفة التي تكشف عن نقاط القوة والضعف في أساليبه وأفكاره، ومن ثم إمكانية تصحيح الأخطاء وسد الثغرات وتطوير المهارات والانفتاح على الطرق الحديثة في أداء المهام والقدرة على مواكبتها، وبالتالي الحفاظ على الاستمرارية في العمل والاعتراف بجدارة العامل من طرف الفريق، نتيجة مساهماته في تطويره وبلوغ فعاليته بالمؤسسة.

3. السعي للانتماء إلى الجماعة ورغبة الفرد في ممارسة مهامه ضمن فريق يتشارك ويتجانس معه في الأفكار والآراء ويتقبل توجهاته ومبادراته المختلفة، يزيد من تماسك الزملاء وتلاحمهم وتقاربهم؛ ويبرز ذلك من خلال الحفاظ على أولوية المصلحة الجماعية وانسجام أهداف عناصر الفريق، وبالتالي زيادة فرص تعاونهم وتضامنهم في إنجاز الأنشطة المسندة إليهم، وتشاركهم في عملية صنع القرارات الضرورية للفريق وتشجيع الاقتراحات المختلفة لتطويره وحل مشكلاته، ويتحقق ذلك من خلال شبكة الاتصالات المفتوحة والمرنة بين الزملاء وتبادلهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بمهام الفريق، مما يعزز من الثقة المتبادلة والولاء

فيما بينهم ومنه زيادة تأصيل روابطهم، إضافة إلى شعورهم بالتكيف والتكامل ضمن فريق العمل والذي يؤدي إلى إحساسهم بالأمان الوظيفي ومنه الحفاظ على استقرارهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي بلوغ وتحقيق الفعالية المطلوبة للفريق بالمؤسسة.

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:** بعد تعرضنا في المحور الأول من هذا

الفصل إلى استخلاص نتائج الدراسة الراهنة والبرهنة على مدى صدق الفرضيات، ومحاولة الإجابة على التساؤلات التي أثارتها، سوف نتعرض في هذا المحور إلى مناقشة وتحليل هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من إسهام الدراسات السابقة في فهم عناصر القيم الثقافية التي يحملها الفرد داخل المؤسسة، مثل تحليه بمبدأ الانضباط الاجتماعي تجاه العمل الذي يزاوله، وشعوره بالانغماس الوظيفي نتيجة ارتباطه بمهامه داخل المؤسسة، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى الجماعة ورغبته للعمل ضمن فريق بالمؤسسة، وعلاقة كل هذه الأبعاد بفعالية فرق العمل من خلال ارتفاع فرص المشاركة في العمل مع الفريق، وكفاءته في تحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى زيادة تماسك الزملاء الذين يمارسون مهامهم ضمن فرق العمل بالمؤسسة، إلا أن الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات متباينة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى، وهذا راجع إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل من نفس الزوايا التي تناولتها الدراسة الراهنة، وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط التالية:

**I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** والتي مفادها "يساهم الانضباط الاجتماعي للعمال في زيادة فرص مشاركة الأعضاء ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالياً صالحاً؛ وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن التزام أعضاء الفريق بالمواعيد المتعلقة بأداء مهام الفريق وحضورهم بشكل يومي للمؤسسة، يسمح بزيادة فرص مشاركتهم في الاجتماعات المنعقدة من طرف الفريق والمواظبة على إنجاز

أنشطته، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسة (دوموس وليبويتس **meuse, Liebowits De** المغنونة بـ "متطلبات نجاح فريق العمل")<sup>1</sup>؛ حيث أكدت هذه الدراسة على أن العمل ضمن فريق يتطلب مشاركة جميع الأفراد المنتمين لذلك الفريق، لما يوفره هذا التشارك من تكامل وتفاعل بين الأعضاء، وتبادلهم للمعلومات اللازمة لممارسة المهام المختلفة، وهو ما يعكس بدوره تحمل الأفراد المسؤولية الجماعية إزاء النتائج المترتبة عن عمل الفريق.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (غياث بوفلجة الموسومة بـ "القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث")<sup>2</sup>؛ أين توصلت الدراسة إلى أن القيم الثقافية التي يحملها العامل لها علاقة بسلوكه المهني داخل المؤسسة، ومن بين تلك القيم: الانضباط الذي يتجلى من خلال تحلي العامل بمبدأ الرقابة الذاتية، والتي تتعكس بدورها على أساليب وطرق أداء العامل لمهامه داخل المؤسسة.

هذا ونجد أن نتائج هذه الدراسة تتقارب إلى حد بعيد مع ما توصلت إليه دراسة (مولاي الحاج مراد الموسومة بـ "الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر")<sup>3</sup>؛ حيث أكد الباحث على أن العامل يقوم بنقل ممتلكاته السوسيو ثقافية لمكان عمله والتي تؤثر بدورها على سلوكه ومواقفه تجاه العمل الذي يزاوله، فسلوكيات العامل وردود أفعاله وأفكاره وأساليب أدائه للمهام المسندة إليه مستمدة من ثقافة مجتمعه، وهو ما يعكس بدوره طريقة تأقلم عناصر فريق العمل مع وسطهم المهني، وجعلهم ينفردون بمميزات خاصة؛ كالتحلي بميزة الالتزام والانضباط الاجتماعي داخل بيئة العمل، والمواظبة على القيام بمختلف الواجبات الوظيفية، وتحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك.

1 منصور بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص- ص 28- 36.

3 مولاي الحاج مراد: مرجع سبق ذكره، (18-05-2023 / 18:00)

وكذلك تتسق هذه النتائج المتوصل إليها مع دراسة (Pascale Carayon & Michael J. Smith)

المعنونة بـ "تنظيم العمل وهندسة العوامل البشرية"<sup>1</sup>؛ حيث أكدت على أن أعضاء فرق العمل يتحملون المسؤولية النهائية الناتجة عن تحقيق أهداف محددة خاصة بفريقهم، إضافة إلى إبراز أهمية المشاركة الفاعلة لعناصر الفريق في أداء المهام الموكلة إليه، من خلال التشارك بين الزملاء والمقابلات بينهم وتجاوبهم في صناعة القرارات الخاصة بالفريق الذي ينتمون إليه.

بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة تتقارب مع دراسة (العقبي الأزهر، الموسومة بـ "القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين")<sup>2</sup>؛ حيث وصف الباحث علاقة البيئة الثقافية للعامل وما تحمله من قيم ومعايير بسلوكه داخل المؤسسة، والتي تمثل جزءاً من شخصيات العاملين، كالتضامن بينهم، وتشاركتهم في أداء المهام المسندة لهم، علماً أن هذه الخصائص مصدرها البيئة الثقافية المحيطة بالتنظيم، خاصة تلك المتمثلة في نسق القيم والمعايير، والتي تكون لصيقة بتركيبة الفرد العامل وتكوينه، حيث أن العامل عند التحاقه بمكان عمله لا ينسلخ عن تلك القيم، كونها تمثل هويته الثقافية، فترافقه وتملي عليه أفكاره وتوجه سلوكه، وتضع له ما يرتبط بهما من قيود مختلفة.

## II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها "يساهم الانغماس الوظيفي بشكل كبير في تحقيق كفاءة

فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالياً صالح"؛ وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن إخلاص وتفاني أعضاء فرق العمل في ممارسة أنشطة الفريق ينعكس على مستوى أدائهم، وذلك من خلال رغبتهم في التكوين المستمر وحفاظهم على الاستمرارية في العمل بهدف زيادة قدراتهم الإبداعية ومواكبتهم التقدم الحاصل على مستوى الأساليب والتقنيات المتطورة في إنجاز الوظائف المختلفة، إضافة إلى التحلي بمبدأ التقويم الذاتي لسلوكياتهم وممارساتهم المهنية داخل المؤسسة مما يساهم في تحقيقهم الجدارة والكفاءة

1 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، ص-ص 37-38.

2 العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص 246.

المطلوبة، ونجد أن هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (دوموس وليبويتس، Demeuse Liebowits, المعنونة بـ "متطلبات نجاح فريق العمل")<sup>1</sup>؛ حيث أكدت هذه الدراسة على أن العامل بحاجة لتوفير بعض الخصائص والمستلزمات المادية والمكافآت، وضرورة وجود مثل هذه المؤشرات بالمؤسسة من أجل إثارة دافعية العامل نحو العمل الذي يمارسه وزيادة شعوره بالانغماس الوظيفي وتعلقه وارتباطه أكثر بالأنشطة التي يزاولها.

هذا وقد أكدت دراسة (Martin hoegl & Luigi Prosepio المعنونة بـ "تقارب أعضاء الفريق والعمل الجماعي في المشروعات الإبداعية")<sup>2</sup> على أهمية مساهمات الأعضاء المتوازنة في العمل وتنسيق المهام فيما بينهم وبذل الجهد في إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق من أجل تحقيق جودة الأداء، وهو ما يتسق مع نتائج دراستنا التي تبين أهمية تطوير أساليب أداء الفرق وابتكار تقنيات وطرق حديثة تساعد على تسهيل العمليات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق المنفعة العامة للفريق وإبراز كفاءة عناصره في إنجاز الأنشطة المسندة إليهم.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (بوقرة كمال، الموسومة بـ "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية")<sup>3</sup>؛ حيث أكد الباحث علنارتباط القيم الثقافية التي يحملها العامل بفعاليته من ناحية أدائه وشعوره بالاستقرار المهني، وهو ما يعكس إخلاصه وتفانيه في ممارسة المهام المسندة إليه ضمن الفريق، خاصة وأن القيم الثقافية التي يكتسبها الفرد من محيطه الخارجي ترتبط بإدارة عملياته السلوكية المختلفة داخل المؤسسة، وتؤثر في سلوك عناصر الفريق وترتبط بفعاليته.

1 منصور بويكر: مرجع سبق ذكره، ص 31.

2 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، ص 37.

3 بوقرة كمال: مرجع سبق ذكره، ص 21،



بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة تتقارب مع دراسة (سالم بن بركة براك الفايدي، بعنوان "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية")<sup>1</sup>؛ حيث أكد الباحث على أهمية قدرة العمال على تحمل المخاطر المختلفة التي تعترضهم خلال ممارسة مهامهم، عن طريق مواصلة تكوينهم وتعلمهم بشكل مستمر لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة لحل المشكلات الطارئة على الفريق، إضافة إلى ضرورة التحلي بالمرونة والقدرة على التسيير من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية في العمل ضمن الفريق، والتمتع بخاصية الانفتاحية والتي تساهم بشكل كبير في إثراء خبرات ومعارف العامل وتمكنه من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال عمله.

**III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** والتي مفادها "يساهم السعي للانتماء إلى الجماعة، في زيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح"؛ وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تركيز أعضاء فريق العمل على أولوية المصلحة العامة للفريق تؤدي إلى تعاونهم في أداء المهام الخاصة به، بالإضافة إلى أن الاتصالات المفتوحة بين عناصر الفريق وقدرتهم على التكيف مع بعضهم البعض، يساهم في زيادة ترابطهم وشعورهم بالأمان ضمن الفريق الذي ينتمون إليه، كما أن انسجام أهدافهم وتجانسها يشجع على صنع القرار بشكل جماعي والتشارك في تحمل مسؤولية الفريق، ونجد أن هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (لويدوارنر الموسومة بـ"أنماط التعاون والصراع داخل المصنع")<sup>2</sup>؛ حيث كشفت هذه الدراسة عن أهمية مظاهر الصداقة والعلاقات الرسمية بين العمال والتي تتعدى نطاق التنظيم الرسمي وتؤثر بدورها على سلوك العاملين داخل المؤسسة، إذ تساهم تلك العلاقات الرسمية بين مختلف الفئات المهنية في تفادي وقوع المشكلات والصراعات بين العمال، وتمكنهم من ممارسة مهامهم في بيئة ايجابية تحفزهم وتثير دافعيتهم نحو إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق بفعالية.

1 طاوس عبيد: مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

2 العقبي الأزهر: مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

هذا وتتقارب نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة (محمد بومخلوف الموسومة بـ"انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة")<sup>1</sup>؛ أين أشار الباحث إلى أن هناك ميل للتصاحب بين أعضاء التنظيم وفقاً لمدى تجانسهم من حيث خصائص وظروف محددة ومشتركة بينهم، والتي تتعلق بالمعايير والقيم التي يحملونها وتعكس سلوكياتهم وممارساتهم داخل المؤسسة، مما لا شك فيه أن أعضاء الفريق يميلون للانتماء إلى الزملاء الذين يتشاركون معهم في المبادئ والتوجهات، والتي تساعدهم بدورها على سهولة التواصل والشعور بالتجانس والتكامل داخل الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة (Pascale Carayon & Michael J. Smith) المعنونة بـ"تنظيم العمل وهندسة العوامل البشرية"<sup>2</sup>، تتقارب مع ما توصلت إليه دراستنا من نتائج؛ حيث أكدت تلك الدراسة على أن فرق العمل تجمع أفراداً يعتمدون في إنجاز مهامهم على بعضهم البعض ويتشاركون في تحمل المسؤولية النهائية عن تحقيق أهداف فريق العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الانتماء للفريق والتركيز على أولوية المصلحة الجماعية مما يساهم في تأصيل الروابط بين الزملاء وزيادة تماسكهم وتعاونهم في صناعة القرارات المتعلقة بإنجاز أنشطة الفريق والأساليب المختلفة لأداء المهام المسندة إليه، وإيجاد الحلول اللازمة لمواجهة المشكلات والمواقف الطارئة التي تعترضه أثناء العمل بالمؤسسة.

وكذلك تتقارب نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة (عصام أحمد أحمد الريحي، الموسومة بـ"فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي")<sup>3</sup>؛ حيث كشفت هذه الدراسة عن أهمية الاتصال بين أعضاء الفريق، وضرورة توفر مهارات تكاملية فيما بينهم كخصائص أساسية يستوجب توفرها في فرق العمل، إضافة إلى التركيز على

1 العقبي الأزهر: المرجع نفسه، صص 40-41.

2 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، صص 37-38.

3 طاوس عبيد: مرجع سبق ذكره، صص 57-60.

أهمية الخبرة، والتجانس بين الأعضاء، ووضوح أنشطة ومهام الفريق، والتعاون بين عناصره من أجل بلوغ أهدافه المنشودة.

كما نجد أن دراسة (Martin hoegl & Luigi Prosepio المعنونة بـ"تقارب أعضاء الفريق والعمل الجماعي في المشروعات الإبداعية")<sup>1</sup>، تتسق مع نتائج دراستنا في كشفها عن وجود علاقة ايجابية بين قرب أعضاء الفريق وبروز مظاهر التماسك والترابط بين بعضهم البعض، وذلك من خلال كثرة الاتصالات فيما بينهم، وقيامهم بتنسيق جهودهم، وتبادلهم الدعم خلال ممارسة مهامهم المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على النتائج المترتبة عم عمل الفريق وإنجاز الأنشطة الموكلة إليه بفعالية وكفاءة عالية.

بالإضافة إلى أن نتائج دراستنا تتوافق إلى حد ما مع دراسة (فوزي شعبان مذكور الموسومة بـ"العوامل المؤثرة على فعالية أداء فرق العمل في شركات التأمين المصرية")<sup>2</sup>؛ حيث أمد الباحث على أن تعاون أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض، وتعاونهم فيما يخص مهام وواجبات الفريق المختلفة، وكذا تشاركتهم في الآراء المطروحة لحل المشكلات التي تواجههم، تعتبر من أبرز العوامل التي تقود إلى تطوير وزيادة فعالية الفريق، والتأثير بطريقة إيجابية على أدائه، كما أشار الباحث إلى ضرورة العمل بصورة جماعية، والحفاظ على التجانس والاتصالات بين عناصر فريق العمل، نظراً إلى أن عدم فاعلية الفريق تتحدد وفقاً لغياب هذه العوامل.

**ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم:** لقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة علاقة القيم الثقافية بفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وفي هذا الإطار تعرضت الدراسة إلى مجموعة من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم، ومعالجتها من

1 عليان علي رحمة عليان: مرجع سبق ذكره، ص 37.

2 عليان علي رحمة عليان: المرجع نفسه، ص 49.

الناحية النظرية والإمبريقية، ويبدو ذلك واضحا في معالجتها للمعطيات الميدانية، أين توصلت إلى مجموعة من النتائج، التي تكشف علاقة القيم الثقافية بفعالية فرق العمل.

#### I. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: فيما يتعلق بموقع ما توصلت له الدراسة البحثية الراهنة من نتائج

حول الفرضية التي مفادها أن "الانضباط الاجتماعي للعمال يساهم في زيادة فرص مشاركتهم ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح"، من نظرية التنظيم؛ فالملاحظ أنها اقتربت وانفتحت معها في بعض الجوانب، كما اختلفت وابتعدت عنها في جوانب أخرى، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الحضور بشكل يومي للمؤسسة من أجل مزاولة العمل، والتزام كل عامل بدوره ضمن الفريق الذي ينتمي إليه، وأداء المهام المسندة له حسب ما يتوافق مع مؤهلاته وإمكانياته، يساهم في المواظبة على إنجاز أنشطة الفريق والالتزام بجدول مواعيده، مما يؤدي إلى اتفاق أعضاء فريق العمل حول تقسيم المهام وتوزيع الأدوار فيما بينهم، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام لعناصر الفريق، في حين أن أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي يرون أن الأبعاد التكنولوجية والثقافية وما ترتبط به من تقدم وزيادة في تقسيم العمل، قد يصاحبه مجموعة من التوترات والمشاكل، إضافة إلى أن تقديس القواعد والإجراءات قد يؤدي إلى الشعور بالملل والروتين وتعقد الإجراءات، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

هذا وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أهمية تحلي العامل بمبدأ الرقابة الذاتية وشعوره بأنه مكلف بأداء مهامه ومؤتمن عليها، إضافة إلى رغبة الشخص في مراقبة سلوكياته وأساليبه المتبعة في أداء العمل، غير أن رواد النظريات الكلاسيكية يؤكدون على أن تحقيق الأهداف التنظيمية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على الرقابة الصارمة والتنظيم الرسمي.<sup>2</sup>

1 رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 186.

2 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 30.

وفي ذات السياق نجد "ماكس فيبر، Max Weber" الذي قدم أفكاره حول التنظيم البيروقراطي، القائم أساسا على مبدأ التطبيق الحرفي للقوانين، إضافة لممارسة الضبط من خلال الرقابة اللصيقة على أداء المهام، بهدف تكيف العامل مع المناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه، ومن ثم بلوغ أقصى درجات الأداء الوظيفي، وتحقيق الكفاية المرجوة.

كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بمواعيد عمل الفريق، يسمح بزيادة فرص المشاركة في الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة، ومساهمة جميع الأعضاء في تقاسم المهام وصنع القرارات وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سير عمل الفريق، وهذا المبدأ الذي تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية؛ حيث تنظر إلى العمل على أنه "نشاط جماعي في جوهره"<sup>1</sup>، وأن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين، ذلك أن تجمّع الأفراد بصورة دائمة ومستمرة في العمل يخلق تنظيما اجتماعيا غير رسمي، تسود فيه علاقات المواجهة المباشرة، ويمارس تأثيرا ملحوظا في السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

ونجد أن نتائج الدراسة الراهنة المتعلقة باختبار هذه الفرضية تتقارب مع تصور "شيستر بيرنارد" الذي أولى عناية كبيرة بالعنصر البشري، واعتباره الوحدة الرئيسية في المنظمة، التي وُجِبَ عليها توفير بيئة تشجع على تكوين الجماعات، وخلق فرص التعاون والتنسيق فيما بين العمال، وتبني أسلوب العمل الجماعي القائم أساسا على مبدأ المشاركة والتقدير، مما يساهم في بلوغ فرق العمل للفعالية المطلوبة، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وغايات التنظيمات غير الرسمية من جهة أخرى.

1 محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 96.

2 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 156.

ومن خلال استعراض نتائج اختبار هذه الفرضية، فإننا نجد أنها تتسق مع أفكار "هاربرت سيمون، Harbert Simon" في نظريته حول اتخاذ القرار، التي تؤكد على مبدأ المشاركة، ومنح الأفراد فرصة المبادرة ضمن فرق العمل، وتحديد واجبات كل فرد مشارك في العمليات التنظيمية، ورسم الطريقة التي تضمن اتساق وتكيف قرارات الأفراد مع قرارات الآخرين بشكل واضح، من خلال مشاركة جميع الفاعلين في وضعها، مما يساهم في خلق الانسجام بين العمال وتعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى أن ما توصلت إليه الدراسة الراهنة حول أهمية تحلي العمال بقيمة الانضباط الاجتماعي لما لها من دور في تعزيز مشاركتهم وتعاونهم على تقسيم مهام الفريق وأداء الأنشطة المختلفة الموكلة إليه، يتقارب مع مبادئ ومسلمات نظرية "z" التي يتضح لنا من خلالها تشجيعها للعمل الجماعي، وتوسيع المشاركة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة، وتقديم المساعدة للآخرين، وتقدير جهودهم ودعم الاقتراحات التي يبديها العمال، بغية إشراكهم في مختلف العمليات داخل التنظيم، وتحمل المسؤولية الجماعية بما يضمن تحقيق الفعالية التامة، وبلوغ الأهداف المشتركة.

**II. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة طردية ايجابية بين كل من الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة؛ حيث يتحقق انغماس العامل في وظيفته وتعلقه بها من خلال شعوره بأهمية دوره الوظيفي ومقدار استعداده للحفاظ على ذلك الدور، مما ينعكس إيجابا على كفاءة الفرد ومردوده، وهذا من خلال تحليه بقيمة الإخلاص والتفاني في أداء الأنشطة المسندة إليه، وإخضاع الطرق والوسائل التي يتبعها في أداء المهام، وكذا معارفه ومهاراته وخبراته للتقويم الذاتي بشكل مستمر، مما يساعده على اكتشاف الثغرات في أساليب إنجازه للأنشطة الموكلة إليه، وتصحيح الأخطاء المرتكبة وتطوير نقاط القوة، بشكل يمنحه القدرة ويساعده على مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال عمله؛ وفي هذا السياق فإن نظرية الإدارة العلمية لـ

'فريدريك تايلور، Frederick Taylor"، أكدت على أهمية عملية اختيار الأفراد المؤهلين داخل المؤسسة، بعد تدريبهم على اكتساب المهارات اللازمة في العمل بما يضمن استمرارية الأداء بالدقة والسرعة المطلوبة. إضافة إلى أن الانغماس الوظيفي يظهر أيضا من خلال مدى محاولة المؤسسة بصفة عامة والفريق بصفة خاصة، لخلق وتوفير الظروف الملائمة التي تشجع وتحفز الفرد على ارتباطه بوظيفته ومنصبه، وهو ما يتقارب مع بعض مبادئ الإدارة العلمية التي تناولت موضوع التحفيز داخل التنظيم من جانب مادي، حيث ركزت على ضرورة تهيئة الظروف التنظيمية والحوافز المادية، باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق الفعالية، في حين أنها أغفلت الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل، وحاجاته ودوافعه الأخرى ودورها في تحقيق فعالية العامل.

هذا وتوصلت الدراسة الراهنة أيضا إلى أن انغماس الفرد وظيفيا يتجلى من خلال رغبته وسعيه للتكوين والتدريب المستمرين، مما يؤدي إلى تطور أساليبه في أداء مهامه واكتسابه للمهارات الإبداعية، وقدرته على ابتكار مختلف الطرق والتقنيات المتعلقة بكيفية أداء المهام المختلفة للفريق، مما يعود بالنفع على مصلحته العامة، وهذا يتقارب مع مسلمات "نظرية النظم" التي ترى أن التنظيم مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل بشؤون وظيفته المحددة، يتحول اهتمامه نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، وهذا ما يكرس مبادئ التعاون ومساهمة العامل مساهمة فعالة، وعليه فقد زادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، على اعتبار أنه من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس،

أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أهمية توفر مبدأ رغبة العامل في الاستمرار في ممارسة مهامه بشكل جدي، من خلال تحليه بقيمة إتقان العمل وتحري الدقة أثناء إنجاز الأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى الجدارة وارتفاع مستوى وإمكانية أداء الفرد لمهامه بشكل صحيح ومناسب، وفي هذا الصدد يتجلى اهتمام نظرية "Z" بالإدارة اليابانية، التي تهتم بالسلوك الاجتماعي الايجابي للعامل، والذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الإداري وزيادة رضا العاملين<sup>2</sup>، ومنه إثارة دافعيتهم نحو الأداء وزيادة رغبتهم في الاستمرارية في العمل، وفي هذا الصدد فقد وضع "ويليام أوشي، William Ouchi" معالم نظريته حول الإدارة اليابانية، والتي من خصائصها استخدام التكنولوجيا واستمرارية عملية التدريب، وبالتالي يمكن القول أن ثقافة الفرد الياباني التي ينقلها لبيئته عمله، تعمل أساسا على خلق وتشجيع قيمة حب العمل الذي يؤدي باستمرار إلى الرفع من الإنتاجية في المؤسسات اليابانية، خاصة وأن العامل الياباني يمتاز بالمرونة في التفكير والرغبة المتجددة في الابتكار.

**III. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** بعد اختبار هذه الفرضية، تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن السعي للانتماء إلى الجماعة يساهم في زيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح"، حيث أن التحلي بمبدأ الحفاظ على أولوية المصلحة الجماعية والرغبة في تحقيق المنفعة العامة للفريق، يؤدي إلى تعاون الزملاء من خلال تكثيف جهودهم ومضاعفة مساهماتهم من أجل أداء المهام بسرعة ودقة، إضافة إلى تضامنهم خلال المراحل المختلفة لإنجاز الأنشطة الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تراجع مساعي الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة أو الاهتمام بقضاء حاجاتهم ورغباتهم على حساب مصلحة الفريق، وهذا ما يتسق

1 محمد براي، وهيبة الجوزي: مرجع سبق ذكره، ص-ص 37-38.

2 محمد روازقي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 3.



مع ما توصل إليه "بيرنارد شيبستر، Bernard Chester" حيث صور التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة.<sup>1</sup>

هذا وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة مفادها أن الاتصالات المرنة بين أعضاء فريق العمل تساعدهم على الترابط والتقارب خلال ممارسة مهامهم المختلفة ضمن الفريق، حيث تسمح تلك الاتصالات بالتنسيق بين الزملاء وتفاعلهم بشكل ايجابي ومشاركتهم الفعالة في إنجاز الأنشطة أو تقديم الاقتراحات التي تخص الفريق أو إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضه، كما تشجع الاتصالات المرنة بين عناصر الفريق على نقل التعليمات وتبادل الأفكار والمهارات وإتاحة الفرصة للاستعلام على مختلف المواضيع والمعلومات للحصول على أدق التفاصيل مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء، وهذا يتقارب مع المسلمات التي سطرها "التون مايو" من خلال تأكيده على أهمية العمل الجماعي، وبروز أسلوب فرق العمل القائم أساساً على المشاركة والتعاون بين العمال بما يحقق الفعالية، خاصة وأن الفرد لا يعمل بمعزل عن زملائه، وإنما هو جزء لا يتجزأ من فريق عمله الذي يحرص على الالتزام بمعاييره واحترام مبادئه.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تكيف العامل وتأقلمه مع الفريق الذي ينتمي إليه، يعزز من شعوره بالأمان مما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى أدائه، من خلال قدرته على تطوير مهاراته وزيادة خبراته مما يثير دافعيته نحو الإنجاز، وتمكنه من إدارة الضغوط التي تواجهه داخل بيئة العمل، وهذا ما يساعد على استقرار الحالة النفسية للعامل والتي تعكس توقعاته حول مدى استمراره في العمل ضمن فريقه ورفع معنوياته وتعزيز شعوره بالثقة، ويمكن القول أن نتائج اختبار هذه الفرضية تتقارب مع نظرية "هنري فايول" التي تحمل قيماً تنظيمية تساهم في زيادة روح الصداقة والمحبة داخل الجماعة، وتنمية روح التعاون، حيث

1 حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعملية الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 62.

يرى "فايول" أن المعاملة بطريقة عادلة بين الزملاء هي السبيل للقضاء على الصراعات والتوترات، وسيادة نوع من الاندماج بين جماعات العمل لتحقيق استقرار ووحدة التنظيم.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن الدراسة الراهنة توصلت إلى تسليط الضوء على أهمية انسجام أهداف عناصر فريق العمل ودورها في تشجيع عملية صنع القرار بشكل جماعي، حيث أن العمل على تنظيم وتنسيق الجهود وتجانس وتكامل مهارات العمال خلال أداء المهام، يؤدي إلى سهولة تحقيق الغايات العامة للفريق وتحمل المسؤوليات المترتبة عن نتائج ممارساته المختلفة داخل المؤسسة، وهذا ما يتسق مع المعالم التي أدرجها "ويليام أوشي" حول نظريته المتعلقة بالإدارة اليابانية، أين يظهر أن ثقافة الفرد الياباني التي ينقلها لبيئته عمله، تعمل أساسا على خلق روح التعاون والتفاهم بين الأفراد.

خلاصة القول، أنه وبرغم تباين الدراسات الإمبريقية والتيارات الفكرية، وتعدد المقاربات النظرية التي تناولت موضوع القيم الثقافية وتأثيرها على الموارد البشرية، وعلاقتها بفعالية فرق العمل كظاهرة للنقصي والتحليل والمناقشة، فإن لكل مؤسسة بيئة تنظيمية ذات خصوصيات تعد بمثابة الفروق والجزئيات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبما أن المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، تتوفر على كل المتغيرات التي وردت في أدبيات التنظيم، فإن موضوع القيم الثقافية وعلاقتها بفعالية فرق العمل بهذه المؤسسة كموضوع للدراسة، ترتبط نتائجها بمجموعة من الخصوصيات المتعلقة أساسا بتركيبية مواردها البشرية مختلفة الانتماءات الفئوية من ناحية، وطبيعة الأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسة والتي تتميز بالتباين من ناحية ثانية، بالإضافة إلى ارتباط نتائج هذه الدراسة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة والسياق الزمني الذي أجريت فيه.

1 بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية -البوني-، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 105.

## الخاتمة

إن تقدم العقل البشري وما رافقه من تطورات عديدة ومتسارعة في مختلف المجالات، جعل من المنظمات تتغير بشكل متكرر من أجل مواكبة ذلك التطور، سعياً منها لتحقيق النمو والقدرة على المنافسة، وكذا الحفاظ على البقاء والاستمرارية، وتُعد المؤسسة الاستشفائية الجزائرية من بين التنظيمات التي شهدت حركة ديناميكية خلال فترات عديدة، حيث مرت بمراحل متنوعة في تسييرها، منتهجةً سياسات تنموية مختلفة بهدف تحقيق التوافق والانسجام مع المحيط الذي تنشط فيه، وتماشياً مع طبيعة المجتمع ومراعاة خصوصيته.

فحسب ما هو متعارف عليه في التنظيم الحديث، أن المؤسسة نسق مفتوح ولا يمكن أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها فيها، وفي هذا السياق فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، تستقطب العديد من الموارد البشرية المتباينة من ناحية الخبرات والمهارات التي تمتلكها من جهة، ومن حيث المبادئ والقيم الثقافية التي تتبناها من جهة أخرى، هذه القيم التي فرضت نفسها وأصبحت تشكل موضوعاً يحظى بأهمية كبيرة في علم اجتماع التنظيم والعمل، لما تلعبه من دور في فهم وتفسير سلوك العاملين بالمؤسسة، ومعرفة كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض في بيئة العمل، حيث تعبر القيم الثقافية على مجمل العادات والمبادئ والأسس التي ينشأ عليها الفرد ويكتسبها من محيطه السوسيو ثقافي، والتي تعكس نظريته تجاه مختلف المواقف التي تواجهه، كما تبيين الطرق والأساليب المتنوعة التي يتبعها أثناء أداء مهامه، وتبرز مدى التزامه بإنجاز الأنشطة الموكلة إليه، وكيفية تفاعله مع زملائه ضمن الفريق الذي يعمل فيه.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أهمية فرق العمل كأسلوب تعتمد المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، في تحقيق أهدافها، وتسيير مصالحها، وخدمة المستفيدين من نشاطاتها، حيث

تبرز أهمية فرق العمل من خلال تشجيع العمل الجماعي، باعتبار الفريق يضم مجموعة من العناصر التي تعمل على توحيد الطاقات والجهود، وتحقيق التكامل بين مختلف المعارف والخبرات، والانسجام بين المهارات والأساليب المختلفة في ممارسة المهام، والعمل على تجسيد مبدأ التعاون والتشارك في انجاز النشاطات، وتحمل المسؤوليات، مما يزيد من ارتفاع الروح المعنوية للفريق، ومضاعفة فرصه في أداء المهام بسرعة ودقة، وبلوغ الأهداف المسطرة على النحو المطلوب.

إذن يمكن القول أن الهدف الرئيسي اليوم للمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، أصبح لا يتوقف على تلبية احتياجات المرضى وتوفير الخدمات الصحية المختلفة لهم، أو الاهتمام بالتطور التقني والتكنولوجي فقط، وإنما بات من الضروري التركيز على جودة الخدمات المقدمة، والذي لا يتم إلا من خلال عملية شاملة ودقيقة لاستقطاب وانتقاء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع ما تملكه من معارف وخبرات، والاطلاع على المبادئ والقيم الثقافية التي تحملها، والتعرف على كيفية تسخيرها واستغلالها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط الجيد والمحكم لعملية بناء وتشكيل فرق العمل، اعتمادا على تلك الموارد البشرية، ومحاولة الجمع بين العناصر التي تتوافق وتتسجم مع بعضها البعض وتتشارك في الاتجاهات والقيم التي تحملها، مما يضمن التنسيق والتكامل فيما بينهم، والانسجام بشكل يخدم كافة أعضاء الفريق ويلبي حاجياتهم من جهة، ويحقق منفعة المؤسسة ويصل بها إلى بلوغ أهدافها المسطرة من جهة أخرى.

وعلى الرغم من أن الدراسة الراهنة تمكنت من الوصول إلى جملة من النتائج التي تبرز وتوضح مجموعة من العلاقات بين أبعاد القيم الثقافية من جهة، وأبعاد فعالية فرق العمل من جهة أخرى، إلا أن هذه النتائج تحكمها عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي واستراتيجياته الخاصة، إضافة إلى خصوصية وطبيعة البيئة

الخارجية، ومع هذا يبقى موضوع القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، أحد أهم الموضوعات التي شكلت محور اهتمام التيارات الفكرية التي تتناول قضايا الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

وكمقترحات وتوصيات وانطلاقاً من أن الرأس المال البشري يُعد أهم مورد للمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، باعتباره المحور الأساسي الذي تقوم عليه مختلف العمليات التنظيمية، وكونها تعتمد على ما يملكه من مهارات وخبرات في بلوغ أهدافها المسطرة، وبعد التوصل خلال الدراسة الراهنة إلى نتيجة عامة أكدت على العلاقة القوية التي تربط القيم الثقافية بفعالية فرق العمل، فقد ارتأينا لإدراج جملة من التوصيات، والإشارة لبعض النقاط التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة من جهة، أو التي من الممكن أن تكون أرضية انطلاق لبعض الزملاء المهتمين بدراسة هذين المتغيرين والبحث فيهما من زوايا مختلفة، وذلك من جهة أخرى..

1. ضرورة معرفة البيئة الثقافية للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، والتعرف على القيم والعادات التي تميز تلك البيئة، بغرض فهم وتفسير سلوك الأفراد العاملين، والقدرة على التنبؤ بتصرفاتهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة.

2. بالإضافة إلى اختيار العمال وفق أسس موضوعية بناء على شهاداتهم ومستوياتهم العلمية، لابد من التركيز خلال عملية استقطاب وانتقاء الأفراد الراغبين في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، على معرفة المبادئ والقيم الثقافية التي يحملونها، والكشف عن اتجاهاتهم وتصوراتهم إزاء بعض المواضيع والمواقف التي قد تطرأ عليهم أثناء ممارسة مهامهم بالمؤسسة.

3. التركيز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والاهتمام بالقيم الثقافية التي يحملونها، من أجل فهم واستيعاب رغباتهم وحاجاتهم النفسية والعمل على إشباعها.

4. تجسيد مبدأ المشاركة في ممارسة المهام وصنع واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات الناجمة عن أداء فرق العمل للمهام الموكلة إليها.
5. عدم إهمال متابعة إنجازات الفرق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والعمل على مراقبة مدى إنجاز الأهداف التي تم تصميم الفريق من أجلها.
6. ضرورة الاهتمام بتطوير نظام خاص بالحوافز التي يجب منحها للأفراد الفاعلين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، والتي تساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والثقة وتقدير الذات، إضافة إلى زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.
7. العمل على عقد اجتماعات بشكل دوري، من أجل مناقشة خطط عمل الفريق، والإصغاء للآراء والأفكار المختلفة لأعضائه، وتبادل النصائح والمعلومات المتعلقة بطرق وأساليب إنجاز الأنشطة، وكذا استطلاع آرائهم بغية تسليط الضوء على المشكلات أو المعوقات التي تواجههم بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة.
8. ضرورة تشجيع عناصر فرق العمل على تطوير مستوياتهم المعرفية، والالتحاق بالدورات التدريبية التي من شأنها تنمية مهاراتهم، وزيادة قدراتهم، والرفع من معدلات أدائهم وإنتاجيتهم.
9. حرص المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة على مراعاة التنوع في كفاءات وقدرات عناصر فريق العمل، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم، من خلال توحيد وتنسيق جهود الأفراد العاملين، والذي من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية الفريق وبلوغ الكفاءة المرجوة.
10. ضرورة سعي المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة للإفصاح عن أهمية تنوع القيم الثقافية داخل المؤسسة، وتقبل الأفراد العاملين للاختلافات الموجودة بينهم، والانفتاح على القيم التي يحملها كل فرد منهم، واحترام وجهات النظر المختلفة، مع مراعاة خصوصية البيئة الثقافية التي ينحدر منها كل عامل، وطبيعة تنشئته طوال مراحل العمرية.

11. تسليط الضوء على أهمية تقبل أعضاء فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، للانتقادات البناءة الموجهة لهم، والتي من شأنها أن تساهم في تصحيح مسار عملهم، وتشخيص الأخطاء التي قد يرتكبونها، وتجاوز الصعوبات التي تواجههم أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة إليهم.

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع

I. الكتب

1. إحسان دهش جلاب وآخرون: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. أيمن صالح سلامة، الإحصاء "أسس ومبادئ"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. باتريك لينسيوني: العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
5. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
6. بلقاسم مزبوة: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية، دار الوسام العربي للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2011.
7. بوب ماتيز ووليزروس: الدليل العملي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016.



8. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
9. حسن صالح سليمان القضاة: القيادة مدخل في إدارة المستشفيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. حسين محمود حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعملية الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
12. حناشي لعلبي بن صالح: أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
13. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
14. رشيد زرواتي: إشكالية الثقافة في التنمية بالبلدان المتخلفة، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2011.
15. رعد حافظ سالم: مبادئ الثقافة السياسية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
16. سامي محمد ملحم: القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

17. سعاد جبر سعيد: القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
21. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي "التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. عبد الرحمان عدس وآخرون: البحث العلمي "أدواته وأساليبه"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2003.
23. عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
24. علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية "الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات"، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، جامعة بنغازي، ليبيا، 2008.
25. غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

26. فاطمة عوض وآخرون: أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
27. فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
28. كوهن ستيفن: ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016.
29. محمد أحمد بيومي: علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
31. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات "فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
33. محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2006.
34. محمد عابد الجابري: المسألة الثقافية في الوطن العربي، ط2، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
35. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

36. محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
37. محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
38. مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة "البناء والنمو والإدارة"، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
39. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. نعيمة الظرفات: القيادة الإدارية وتدبير مراكز اتخاذ القرار، منشورات دار الأمان، الرباط، المغرب، 2014.

## II. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أروى مصطفى أحمد سيف: نمط السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1996.
2. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي-دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
3. أمير جيلالي: محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008-2009.

4. بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية -البوني-، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
5. صفاء حسن إبراهيم يوسف: فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري-دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة ماجستير علوم، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
6. الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح بمدينة تبسة"، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
7. طاوس عبيد: القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف، الجزائر، 2019.
8. عبد السلام حمادوش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، الجزائر، 2019.
9. عبد الواحد عبد الكريم إبراهيم الشرفاء: أثر القيم الثقافية للعاملين في الممارسات المحاسبية "حالة دراسية عن شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.

10. العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين -المصنع الجزائري نموذجا- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
11. عليان علي رحمة عليان: العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم "مدخل سلوكي"، دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
12. عياش وهوا: التنمية والتحولات الصحية الديموغرافية في الجزائر خلال الفترة من 1980 إلى 2002، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2005-2006.
13. كريمة علوان: التنظيم الاستشفائي بين القوانين والممارسة، دراسة ميدانية لمستشفى "نفيسة حمود" في المرحلة ما قبل إصلاح المستشفيات، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2009.
14. كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008.

15. محرز عبد الباسط: القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.

16. محمد روازي: الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2008.

17. منصور بوبكر: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح بولاية الوادي، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013.

18. نور الدين بوالشرش: التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأس المال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية -المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نموذجا-، رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011-2012.

### III. المجلات العلمية المحكمة

1. أشواق قاسمي الحسني: المؤسسة العمومية الاستشفائية في مواجهة التغييرات التنظيمية "الإصلاحات الاستشفائية" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين وسارة، مجلة الصوتيات، العدد18، جامعة البليدة2-لونيسى علي، الجزائر.

2. بلقاسم مزبوة: السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي الحاج موسى أق أخموك، تمنراست، الجزائر، العدد04، جوان 2010.

3. جبار محفوظ، بومعروف إلياس: دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 05، الجزائر، 2011.
4. حبيرش نجات: المخاطر المهنية في المؤسسات الاستشفائية في ظل انتشار فيروس كورونا-دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية احميدة بن عجيلة بالأغواط-، مجلة الوقاية والأرغونيميا، جامعة الجزائر2، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2020.
5. رامي عزمي بدير وآخرون: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2015.
6. زكية قصاص، سعيد دحمون: تطبيق تسويق الخدمات في المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غليزان-، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2015.
7. سميرة عبد الصمد، سهام العقون: فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، الجزائر، 2017.
8. شيراز طرابلسية وآخرون: تأثير حجم فريق العمل على فعاليته-دراسة حالة على فرق العمل العاملة في مركز البحوث العلمية الزراعية في اللاذقية-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، سوريا، 2016.



9. عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، مجلة دراسات، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2018.
10. علي شبيطة: القيم الثقافية في الأسرة وتعزيز الهوية الوطنية في ظل العولمة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، المجلد 05، العدد 12، الجزائر، ديسمبر 2019.
11. عمير جيلالي: تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2019.
12. فراس سليمان الشلبي وآخرون: التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية-، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 40، العدد 02، الأردن، 2013.
13. قرنان كميلية، عمراوي صلاح الدين: علاقة توزيع المرافق الصحية بعدد السكان بالجزائر-دراسة ديموغرافية-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، ماي 2019.
14. لخضر شيبوط وآخرون: الأنماط القيادية لدى مديري المستشفيات وعلاقتها بالأداء المهني للمرضين-دراسة ميدانية لعينة من ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأغواط-، دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، المجلد 13، العدد 02، الجزائر، جوان 2020.

15. محفوظ جبار، إلياس بومعراف: دور محاسبة التكاليف الاستشفائية في الرقابة على المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المستشفى الجامعي سعادنة عبد النور بسطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد05، الجزائر، 2011.
16. محمد براي، وهيبة الجوزي: التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر، المجلد 16، العدد 03، الجزائر، 2020.
17. محمد مقداد: القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 02، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.
18. مراد ميلود، حمزة طلحي: دور استخدام التكنولوجيات المتطورة عبر منظومة الاتصال والإعلان المؤسسي الداخلي وأثرها على تحسين صورة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر-دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس بقسنطينة-، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، جوان 2019.
19. مولاي الحاج مراد: الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، مجلة إنسانيات، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية "وهران/ الجزائر"، المجلد 03، العدد 07، الجزائر، 1999.
20. نجاة فريحة، فلة غيدة: مدى تحقيق التنمية الاجتماعية في المؤسسات الاستشفائية بمساهمة الممارسات التسويقية الصحية-دراسة تطور التغطية الصحية للجزائر-، مجلة الريادة للأعمال والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعيد-الشلف، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018.

21. هناء عاشور: تأثير العولمة على القيم الثقافية السائدة في المجتمع-دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 04، العدد 08، الجزء 01، الجزائر، ديسمبر 2017.

#### V. الملتقيات

1. ميلاد أبو راوي خليل: القيم الثقافية والحضارية ودورها في التنمية، فعاليات المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، المنعقد في ليبيا، 25-27 ديسمبر 2017.

#### IV. المواقع الالكترونية

1. جهاد أبو غياضة: أزمة القيم الثقافية، 15 ديسمبر 2009، <https://kassioun.org/more-categories/art-and-culture/item/44656-18332>

2. زين الدين بن لوصيف: تسيير المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات المعاصرة، 12-05-2007، <https://www.startimes.com/?t=4303243>

3. علي أحمد الهدي: فريق العمل الفعال (Effective Teamwork)،

<https://mqqa.com/2017/05/%D9%81%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84effective-teamwork>

4. مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية "أدلة المنهجية والجودة-دليل رقم 01"، ص 15، <https://www.yumpu.com/ar/document/read/66942570/1->

#### VI. المراجع باللغة الأجنبية

1. Amanuel G. Tekleab and others: **A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness**, Group & Organization Management, SAGE Publications, vol 34, num 02, 2009.

2. Bernard Dione: **L'accommodation des valeurs professionnelles aux valeurs culturelles chez les bibliothécaires universitaires sénégalais**, Documentation et bibliothèques, les éditions asted, vol 61, num 04, 2015.
3. Caroline Aube and Vincent Rousseau: **Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors**, the Educational Publishing Foundation, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice , the educational publishing foundation, vol 09, num 03, 2005.
4. DAVID R. GRABER and ANNE OSBORNE KILPATRICK: **ESTABLISHING VALUES-BASED LEADERSHIP AND VALUE SYSTEMS IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS**, JHSA, FALL, vol31, no02, 2008.
5. G. Tyge Payne and others: **corporate board attributes, team effectiveness and financial performance**, Journal of Management Studies, vol 46, no 04, Florida International University, USA 2009.
6. Granville King: **Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination**, Journal of Business Ethics, vol 41, no 03, 2002.
7. Josh Daspit and others: **Cross-functional team effectiveness An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences**, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, vol 19, num 01/02, 2013.
8. Martina Buljac-Samardzic and others: **Interventions to improve team effectiveness: A systematic review**, Health Policy, vol 94, no 03, 2010.
9. Murray R. Barrick and others: **Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness**, Journal of Applied Psychology, the American Psychological Association, vol 83, num 03, 1998.
10. Naomi I. Maierhofer and others: **THE INFLUENCE OF VALUES IN ORGANIZATIONS: LINKING VALUES AND OUTCOMES AT MULTIPLE LEVELS OF ANALYSIS**, INTERNATIONAL REVIEW OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, university of manchester institute of science & technology, vol 17, 2002.
11. Richard Soparnot: **management des entreprises "stratégie, structure, organisation"**, Dunod, Paris, France, 2009.
12. Robert Nieves and others: **Culture And Universal Professional Values In Global Organizations: Is There A Divergence Or Convergence Of Cultural Values**, Journal of Diversity Management, nova southeastern university, vol 01, num 01, 2006.

13. Sharma balkishan : **a focus on reliability in developmental research through cronbach's alpha among medical, dental and paramedical professionals**, asian pac.j.health sci, 2016.
14. Steven k, thompson, sampling, third edition, canada, 2012.
15. SUSAN G. COHEN and others:**A PREDICTIVE MODEL OF SELF MANAGING WORK TEAM EFFECTIVENESS**, Human Relations, 1996.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث حول موضوع:

القيم الثقافية وفعالية فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح -تبسة-

دراسة مقدمة لإنجاز أطروحة دكتوراه (ل.م.د)

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

الأستاذ المشرف:

أ.د. بلقاسم مزبوة

المشرف المساعد:

د. فاطمة شتوح

إعداد الطالبة:

أميمة فضل الدين

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل عناية ودقة بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية تسمح لنا ببناء تصور أكاديمي فعال لموضوع البحث. كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة الغرض منها فهم الواقع الاجتماعي وخدمة البحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة.

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الأولية

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن :

أقل من 25 سنة

من 25- 34 سنة

من 35- 44 سنة

من 45- 54 سنة

55 سنة فأكثر

3-الحالة المدنية:

أعزب /عزباء

متزوج(ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

4-المستوى التعليمي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5-الأقدمية في العمل :

أقل من 05 سنوات

من 05- 09 سنوات

من 10- 14 سنة

من 15- 19 سنة

20 سنة فأكثر

6-طبيعة المهام :

إداري

استشفائي

استشفائي إداري

تقني

عام



## المحور الثاني: الانضباط الاجتماعي للعمال والمشاركة ضمن فرق العمل داخل المؤسسة الاستشفائية.

الالتزام بمواعيد العمل، والحضور للاجتماعات.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	المشاركة في الاجتماعات اليومية بالفريق تزيد من التساند الوظيفي بين أعضائه.					
8	التواجد اليومي بالمؤسسة يسمح لك بمعرفة مواضيع اجتماعات فريق العمل.					
9	احترام جدول أنشطة الفريق يساهم في تقاسمكم أعباء العمل.					
10	الاستغلال الأمثل للوقت في المؤسسة يُمكنكم إنجاز أنشطة الفريق بفعالية أكثر.					
11	تخصيص وقت أطول لإنجاز أنشطة فريق العمل يؤدي إلى أداء مهامه بشكل أسرع وأدق.					
الحضور للعمل، والمواظبة على أنشطة الفريق.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	التحجج بالالتزامات الشخصية لمغادرة مكان العمل يقلل من شعورك بالمسؤولية تجاه إنجاز أنشطة الفريق.					
13	البقاء بالمؤسسة طيلة ساعات العمل يسمح لك بالإلمام بنوعية نشاطات الفريق.					
14	إسناد مهامك للآخرين يقلل من ثققتك في نفسك أثناء إنجاز الأنشطة الموكلة لك من قبل الفريق.					
15	السعي للحفاظ على منصب عملك بالمؤسسة يساعدك على تحسين أدائك ضمن فريق العمل.					
16	حسن تسيير أوقات الفراغ يمكنك من إيجاد الوقت لمناقشة مهام وأنشطة الفريق في المؤسسة.					
الرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية الجماعية.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تساعدك المراقبة الدائمة لسلوكك أثناء العمل مع الفريق على الالتزام بقوانين وقواعد العمل.					
18	يؤدي التصرف بعقلانية إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لفريق العمل بالمؤسسة.					
19	يساعدك التحلي بالصبر أثناء العمل على مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض سير عمل الفريق.					
20	يُمكنك التركيز أثناء العمل من إنجاز الواجبات والمهام الموكلة إليك بدقة.					
21	يؤدي التحلي بالنزاهة في أداء المهام إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج عمل الفريق بالمؤسسة.					

## المحور الثالث: الانغماس الوظيفي وكفاءة فرق العمل في المؤسسة الاستشفائية.

الإخلاص والتفاني في أداء العمل، وتطوير أساليب الأداء.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	الاجتهاد في التعلم يزيد من فرص الإطلاع على التقنيات الحديثة التي تساعد الفريق في العمل بالمؤسسة.					
23	تؤدى الجدية في أداء الأنشطة إلى إتقان العمل ضمن الفريق.					
24	الابتعاد عن العمل بعشوائية يؤدي إلى التدقيق في إنجاز أنشطة الفريق.					
25	احترام القواعد التنظيمية للفريق يؤدي إلى تجنب تأجيل مهامه.					
التفاخر والإبداع، والابتكار.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تجديد المعارف حول كيفية أداء المهام بالمؤسسة يشجع على تبادل المعلومات مع أعضاء الفريق.					
27	الثقة في المؤهلات الفردية تسمح لك بمشاركة رأيك حول أحدث طرق إنجاز العمل مع الفريق.					
28	المرونة في إنجاز المهام تمكنك من مساعدة الفريق على مواجهة المواقف الصعبة.					
29	الرغبة في تجنب الأساليب التقليدية أثناء إنجاز الأنشطة يؤدي إلى تنوع طرق أداء مهام الفريق.					
التقويم الإيجابي، ومواكبة التقدم.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	الاجتهاد في اكتشاف الثغرات أثناء العمل يجعلك حذرا من ارتكاب الأخطاء مع الفريق.					
31	التقييم المستمر للأداء الفردي ضمن الفريق يفتح آفاقا للإطلاع على آخر المستجدات في أساليب الأداء.					
32	التركيز على الجودة في أداء الأنشطة يمنح الفريق القدرة على المنافسة.					
33	القدرة على تحفيز الفريق على التفكير يزيد من فرص اعتماده على التقنيات الحديثة في إنجاز الأنشطة بالمؤسسة.					
الرغبة في الاستمرارية والانخراط، والجدارة.						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34	تنمية مهارات الفريق في أداء المهام تسمح له بتحمل المخاطرة.					
35	التواصل المستمر بين أعضاء الفريق يساعد على سهولة التشاور معهم حول مشكلات العمل.					
36	سرعة البديهة في التصرف بين أعضاء الفريق تساعد على تجاوز المعوقات التي تواجههم.					
37	التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق يزيد من الدافعية نحو إنجاز المهام بالمؤسسة.					

## المحور الرابع: السعي للانتماء إلى الجماعة وزيادة تماسك فرق العمل بالمؤسسة الاستشفائية.

أولوية المصلحة الجماعية، والتعاون.					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
38	احترام مواعيد عمل الفريق يسمح بزيادة فرص التشارك في أداء المهام فيما بينهم.				
39	الالتزام بإنجاز مهام الفريق يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.				
40	استبعاد الأولويات الشخصية يؤدي إلى القدرة على التخطيط الفعال لأداء مهام الفريق.				
41	التحلي بالحياد والموضوعية خلال أداء المهام يؤدي إلى الحفاظ على مصلحة الفريق.				
مرونة الاتصال، والاحتكاك والترابط.					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
42	القدرة على إيصال الأفكار لباقي أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة تماسكهم.				
43	التحدث بلغة الفريق يؤدي إلى الشعور بالارتياح للفهم الصحيح للتعليمات المتعلقة بأداء المهام.				
44	تبادل النصائح والتوجيهات بين أعضاء الفريق يؤدي إلى دمج مهاراتهم في العمل بالمؤسسة.				
45	حسن الإصغاء لآراء أعضاء الفريق يعزز من احترام وجهات النظر المختلفة بينهم.				
القدرة على التكيف، والشعور بالأمان الوظيفي.					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
46	الرغبة في الانفتاح على أفكار أعضاء الفريق يسمح بتأصيل الروابط بينهم داخل المؤسسة.				
47	القدرة على التكيف مع أساليب العمل الحديثة يساعد على مواجهة المواقف الطارئة بالمؤسسة.				
48	توفر بيئة عمل إيجابية للفريق تمنحه القدرة على تبادل الخبرات والمهارات بين أعضائه.				
49	مراعاة أعضاء الفريق عند التعامل معهم يعزز الشعور بالثقة بينهم أثناء تأدية المهام بالمؤسسة.				
انسجام الأهداف، وصنع القرار الجماعي.					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
50	تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تعزيز الشعور بالوحدة والولاء فيما بينهم.				
51	السعي لتحقيق الأهداف المشتركة يمنح أعضاء الفريق القدرة على تجاوز الخلافات الشخصية.				
52	تقسيم المهام بين أعضاء الفريق يؤدي إلى الالتزام بالقرار الجماعي عند إنجاز الأنشطة.				
53	تقدير خبرات وأفكار أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة فرص إيجاد حلول متنوعة للمشكلات التي يواجهها.				

## ملخص الدراسة

تمثل المؤسسة الاستشفائية أحد أهم التنظيمات التي تكرر خضوعها للبحث والدراسة، لما لها من دور بارز في خدمة المجتمع، ونظرا لكونها مؤسسة حساسة تتعامل مع صحة الفرد، وجب الاهتمام بالمورد البشري العامل فيها والتركيز على عملية استقطابه وانتقائه، دون إغفال القيم الثقافية التي يحملها، باعتبارها تضم مجموعة من المبادئ والعادات والسلوكيات التي يكتسبها من محيطه السوسيو ثقافي وينقلها لمكان عمله، والتي تنعكس من خلال طرق وأساليب ممارسته لمهامه، وكذا طبيعة علاقاته وكيفية تفاعله مع زملائه ضمن فريق العمل داخل المؤسسة، ويشكل هذا الأخير أحد الأساليب الإدارية المتبناة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، سعيا منها لبلوغ الفعالية المطلوبة، حيث تشمل فرق العمل عناصر متكاملة تعمل على زيادة فرص نقل وتبادل المعلومات، ومشاركة الخبرات، وتوحيد الجهود والطاقات، مما يساهم في الرفع من عملية الإبداع والابتكار، وتَحْرِي الدقة والسرعة في انجاز الأنشطة الموكلة، بالإضافة إلى وضوح الأهداف والتعاون والالتزام بتحقيقها، وعليه فقد تم إجراء هذه الدراسة من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين القيم الثقافية وفعالية فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا صالح" بولاية تبسة، وذلك من خلال محاولة الكشف عن:

1. علاقة الانضباط الاجتماعي للعمال بمشاركتهم ضمن فرق العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

"عاليا صالح" بولاية تبسة.

2. طبيعة علاقة الانغماس الوظيفي بتحقيق كفاءة فرق العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "عاليا

صالح" بولاية تبسة.

3. علاقة السعي للانتماء إلى الجماعة بزيادة تماسك فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

"عاليا صالح" بولاية تبسة.

ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة الراهنة، واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر التي تناولت موضوعي القيم الثقافية وفعالية فرق العمل، وتحليل معطيات الظاهرة المدروسة، من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والقيام باختيار عينة عشوائية طبقية مُقدرة بـ 243 مفردة، إضافة إلى الاستعانة بأدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة غير مقننة، الاستمارة، وبعض الوثائق والسجلات.

وبعد ترتيب وعرض البيانات التي تم جمعها من المؤسسة، ثم مناقشة النتائج، تم استخلاص نتيجة عامة مفادها أن القيم الثقافية تربطها علاقة طردية إيجابية قوية بفعالية فرق العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية -عاليا صالح- بولاية تبسة"، وذلك من خلال:

1. تحلي أعضاء فريق العمل بقيمة الانضباط الاجتماعي في ممارساتهم، يساهم بشكل كبير في زيادة فرص مشاركتهم في إنجاز الأنشطة الموكلة للفريق.
  2. تعلق وارتباط أعضاء فريق العمل بوظائفهم وشعورهم بالانغماس خلال أداء مهامهم، يؤدي إلى بلوغ الكفاءة المرجوة وتحقيق نتائج ايجابية تعود بالمنفعة العامة للفريق.
  3. السعي للانتماء إلى الجماعة ورغبة الفرد في ممارسة مهامه ضمن فريق يتشارك ويتجانس معه في الأفكار والآراء ويتقبل توجهاته ومبادراته المختلفة، يزيد من تماسك الزملاء وتلاحمهم وتقاربهم.
- الكلمات المفتاحية:** القيم الثقافية، فعالية فرق العمل، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

## Abstract

The healthcare institution represents one of the most important organizations that undergo research and study due to its prominent role in serving the community. Given its sensitive nature in dealing with individuals' health, it is essential to pay attention to the human resources working within it and focus on their recruitment and selection process, without neglecting the cultural values they hold. These cultural values encompass a set of principles, customs, and behaviours that are acquired from the socio-cultural environment of the human resources. They are then

reflected in the methods and practices of carrying out their duties, as well as in the nature of relationships and interactions with colleagues within the work team of the institution. This latter aspect constitutes one of the adopted administrative approaches in the public hospital institution, "Alia Salah," in the Tebessa province, as it strives to achieve the desired effectiveness. Therefore, the work teams consist of integrated elements that contribute to increasing opportunities for information transfer and exchange, sharing expertise, unifying efforts and energies, thereby enhancing the process of creativity and innovation. They also emphasize accuracy and speed in accomplishing assigned tasks, in addition to clear objectives and cooperation alongside with commitment to achieving them. Consequently, this study was conducted to determine the nature of the relationship between cultural values and the effectiveness of work teams in the public hospital institution "Alia Salah" in the city of Tebessa. This study sheds light on the following aspects:

1. The Social Discipline Relationship of Workers based on their Participation in Work Teams within the Public Hospital Institution "Alia Salah" in the Province of Tebessa.
2. The Nature of the Functional Immersion Relationship in Achieving the Efficiency of Work Teams in the Public Hospital Institution "Alia Salah" in the Province of Tebessa.
3. The Relationship between the Desire for Group Belonging and the Increase in Cohesion of Work Teams within the Public Hospital Institution "Alia Salah" in the Province of Tebessa.

In order to achieve the objectives of the current study and test its hypotheses, a number of references addressing the topics of cultural values and team effectiveness have been utilized. The analysis of the studied phenomenon was conducted through a set of methodological procedures. The descriptive method was employed, and a random sample of 243 individuals was selected. Data collection tools included observation, non-structured interviews, questionnaires, as well as some documents and records.

After organizing and presenting the collected data from the institution and after the discussion of the results, a general conclusion was drawn indicating that cultural values are positively and strongly associated with the effectiveness of the work teams within the public hospital institution Alia Salah in the province of Tebessa for these reasons:

1. The members of the work team demonstrate the value of social discipline in their practices, which significantly contributes to increasing their participation in accomplishing the assigned team activities.

2. The attachment and commitment of the work team members to their roles and their sense of immersion during task performance lead to the attainment of desired efficiency and the achievement of positive results that benefit the team as a whole.

3. The pursuit of group belongingness and the individual's desire to carry out their tasks within a team that shares and harmonizes in ideas and opinions, accepts his diverse orientations and initiatives. A team that enhances the cohesion, solidarity, and closeness among colleagues.

**Keywords:** Cultural Values, Team Effectiveness, Public Healthcare Institution.