



كلية : علوم اقتصادية ، علوم تجارية علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة : 2018

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم تجارية علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة : دور فريق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

دراسة حالة : البنك الخارجي الجزائري -BEA- وكالة تبسة

دفعلة: 2018

إشراف الدكتور:

* دريس يحي

إعداد الطالبتين:

* مرزوق إيمان

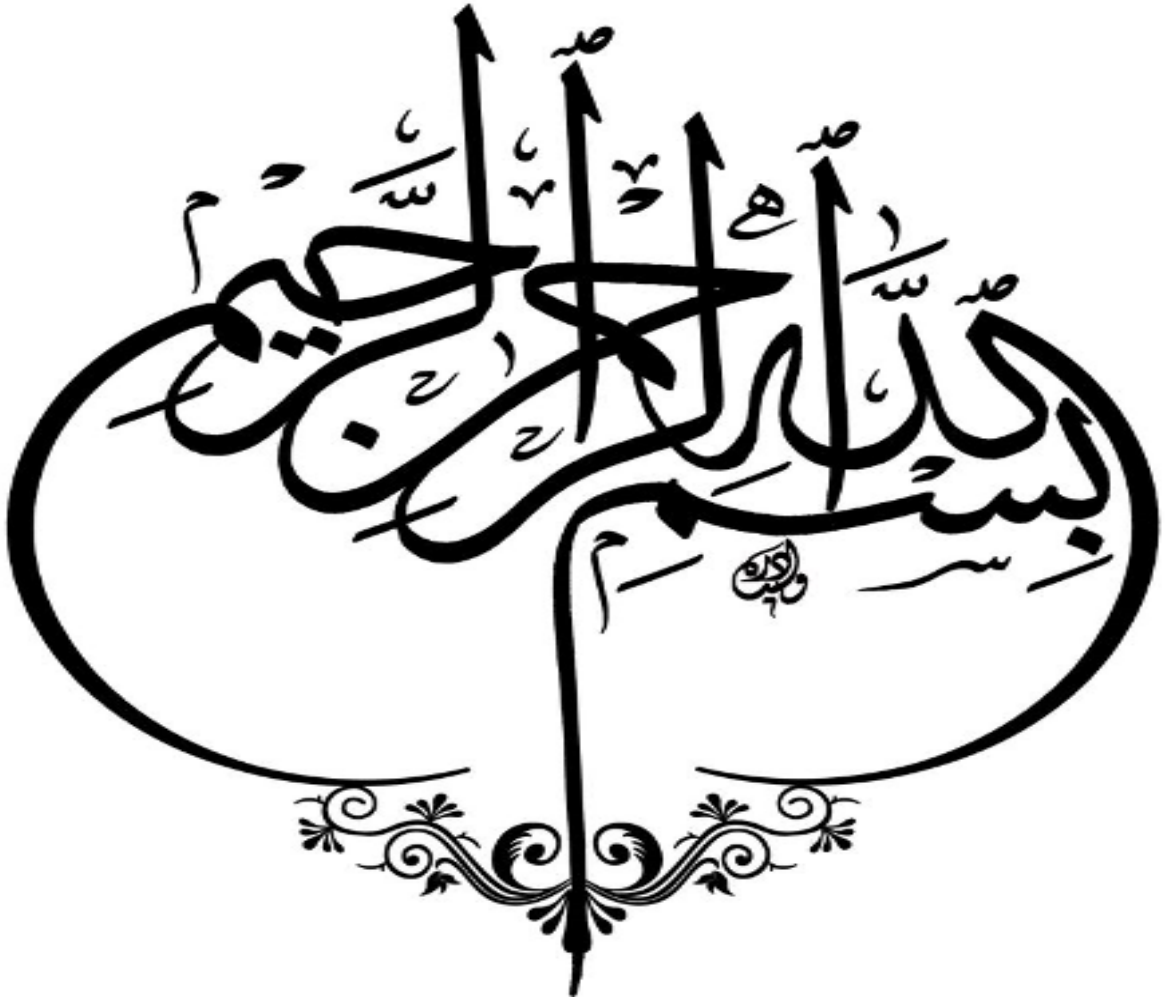
* فاطمي إيمان

نوقشة أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطرفة صورية	أستاذة مساعدة - أ-	رئيسا
دريس يحي	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
شوكال عبد الكريم	أستاذة مساعدة - ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2018/2017



قُرْأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *
قُرْأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمُ

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية 1-5

شكر وعرفان

نحمد الله القدير ونشكره على فضله وتوفيقه لنا في مشوارنا الدراسي, وفي انجاز هذا العمل ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم .

ونخص أستاذنا الفاضل "الأستاذ الدكتور "يحي دريس " بالشكر الجزيل والتقدير عن فائق احترامنا له واعترافنا بفضلته في التوجيه والإرشاد والدعم .

وكذلك نخص بالشكر الى لأستاذ " مختار عيواج " له كل الشكر والتقدير

كما اتقدم بجميل الشكر والعرفان الي موظفي البنك الخرجي وكالة - تبسة -

شكر خاص لكل عمال الجامعة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير الذين كان لهم كل الفضل بعد الله تعال في الوصول لهذه المرحلة التي تعد بالنسبة

لنا نجاحا كبيرا .

كما لا يفوتنا تقديم الشكر الى كل من كانت له يد عون في اخراج هذا البحث الى النور, سائلين المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم .

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بابتسامة .

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الهي لا يطلب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات الا بذكرك.... ولا
تطيب الأخرة الا بعفوك.... ولا تطيب الجنة الا برويتك.... الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.... ونصح الأمانة.... الى نبي الرحمة ونور العالمين.... سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم

الى من كلله الله بالهيبه والوقار.... الى من علمني العطاء دون انتظار.... الى من كان قدوتي وصانع
شخصيتي.. الى من أحمل اسمه بكل افتخار.... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان
قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما أهتدي بهاء اليوم وفي الغد الى الأبد أبي العزيز
الى معنى الحب والحنان والتفاني.... الى بسمه الحياة وسر الوجود.... الى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب.... أمي الغالية .

الى ورود حياتي.... ورفيقات عمري.... أخواتي.... شريفة.... نبيلة

بسمه اختي غالية قرت عيني وتوأم روحي التي كانت سندي في كل مشواري الدراسي

الى ابناء أخوتي وأخواتي.... وائل.. ضياء.. اكرام.. أصيل.. زكرياء.. قوصي.. والكتكوة اسراء..
الى أحبائي وأخوتي.... مراد و خالد.. وزوجاتهم.. صليحة.. وأمال.. وبلال وحمزة أخي العزيز الذي
كان معي طيلة مشواري الدراسي ولم يتركني في اي لحظة اتمنى له كل التوفيق في حياته.... وربى

يسعده ويهنيه اخي الغالي

الى كل أعمامي وعماتي وأزواجهن وزوجاتهم وأبنائهم , وكل من يحمل لقب مرزوق .

الى كل من خالتي وابنتها حليلة صديقتي الغالية وأخوالي وزوجاتهم وأبنائهم وبناتهم ربعة وخميسه
صديقاتي ورفيقاتي اتمنى لهم كل السعادة

الى صديقة دربي وسندي وأختي واغلى صديقة عمري " رانيا "

الى أعز صديقاتي.. سلوى.. أحلام.. ايمان.. سمية.. حنان..

الى كل من زملائي واخوتي في الدراسة.... عبد الرؤف.... لخطر.... تقي.... محي الدين.... مختار

والى كل من يعرفني من بعيد وقريب والى كل أحبائي الذي نسيهم قلبي

ايمان مرزوق

اهـداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون
إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها
إلى التي أنحني لها بكل جلال وتقدير، إلى نبع الحنان الفياض.
إلى التي أرجو أن أكون قد نلت رضاها، إلى أمي أطال الله في عمرها وأدامها فوق
رؤوسنا.

إلى من أدين له بحياتي، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي إلى من
أكن له كل مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أخي أطال الله في عمره.
إلى كامل أفراد عائلتي الكريمة:

إلى أختي نجوة التي كانت سنداً لي في كل الأوقات
، وأتمنى لهما حياة تملؤها المحبة والسعادة الأبدية، وإلى أبنائي محمد الرحمان
ورودينا .

وأتمنى لهم النجاح والتألق في حياتهم الدراسية.
إلى صديقاتي اللواتي عشت معهن أفضل أيام حياتي * ويسام . ايمان *
إلى زميلاتي وصديقتي * ايمان *
وإلى كل طلبة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
"بجامعة الشيخ العربي التبسي ."

ايمان فاطمي

المقدمة:

أصبح العالم يشاهد متغيرات متسارعة في مجال منظمات الأعمال وظهور مفاهيم حديثة في مجال التسيير، وبذلك من المؤكد أن الكثير من المؤسسات العمل على اختلاف انواعها وتركيبها تدرك أهمية العنصر البشري وانه المورد الحقيقي لأي مؤسسة، وتماشيا مع هذه المتغيرات أصبح لزاما على المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة. الخدماتية او الربحية لمواكبة هذا التطور الحاصل في لعالم .

وبذلك فسعت مجمل هذه المؤسسات تجاوز تلك المفاهيم والطرق التقليدية في الادارة، واخذت اتجاها لبناء وتطوير أساليب وتقنيات جديدة من الأساليب الحديثة في التسيير، انطلاقا من الاستثمار في المورد البشري هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الاهداف المرجوة، ويعتبر أسلوب فريق العمل من اهم أساليب وتقنيات تحقيق ذلك، مايعرف في علم السلوك التنظيمي بالادارة التشاركية أو ما يطلق عليه اليوم فريق العمل وهو من اهم الاساليب التنموية الادارية وهو الاستثمار الافضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يعمل على اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية اضافة الى العمل كفريق يشعر الجميع أنهم جزء من المنظمة، لذا يعد فريق العمل، ذو أهمية بارزة اليوم في التطوير التنظيمي لما له دور بارز وفعال في تمكين العاملين، وتحقيق مشاركتهم لأداء أعمال الفريق بفعالية وبما يحقق أهداف المؤسسة بالإضافة الي الدور الأيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أداءها وزيادة فعاليتها .

وفي هذا الاطار نجد أن المؤسسات الجزائرية كلها تسعى لتحقيق التطوير التنظيمي من أفراد المؤسسة وبوجه عام أن المنظمات الأعمال بوجه عام تمتلك خصوصيات تميزها عن غيرها .والتالي فاعن لكل منظمة شخصية تميزها عن باقي المنظمات وذلك بالأعتماد أساليب مختلفة للعمل .وهذا ما حولنا فهمه وتشخيصه من خلال دراستنا للوقع العملي البنك الخارجي (BEA) وكالة -تبسة -

إشكالية الدراسة

تعمل المؤسسات المعاصرة باستمرار وذلك من أجل القيام بالتطوير التنظيمي ولهذا فرض عليها أن تبني أسلوب فريق العمل ناجح وذلك من أجل التطوير والوصول الى الهدف والمبتغاء المرجو والمحقق إليه وفي هذا الاطار نحاول طرح الأشكالية التالية :

كيف يمكن لفريق العمل أن يحقق التطوير التنظيمي بالمؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذه الأشكالية الرئيسية التسؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بفريق العمل ؟ وماهي أساسياته وفوائده ؟
- فيما يتمثل التطوير التنظيمي ؟
- كيف يمكن بناء فريق العمل بالمؤسسة ؟
- مامدى فعالية فريق العمل في البنك الخارجي وكالة تبسة ؟

فرضيات الدراسة

قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كاجابة أولية على الأشكالية والتساؤلات الفرعية وهي

كالآتي:

- ان تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بشكل كبير بمدى اتباع أسلوب فرق العمل ؛
- يعتبر التطوير التنظيمي عامل أساسي في المؤسسات؛
- توجد علاقة ترابطية بين فريق العمل والتطوير التنظيمي.

أهمية الدراسة

يمكن ابراز أهمية الدراسة من خلال :

الأهمية العلمية

- القاء الضوء أكثر على موضوع فريق العمل ؛
- التعرف على مدى مساهمة فريق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي وطبيعة العلاقة بينهما ؛
- تشخيص الواقع الفعلي لممارسات فرق العمل في البنك الخارجي وتوضيح علاقته بالتطوير التنظيمي ؛
- الرغبة في جس النبض عن أساليب العمل التقليدية ومحاولة تقديم بعض الحلول والتوصيات لتطبيق أسلوب فريق العمل .

أهداف الدراسة

فيما يخص الجانب النظري للدراسة فاعنها تهدف الى :

• التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين "فريق العمل والتطوير التنظيمي" وتحديد مختلف جوانبهما ؛

• التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فتكمن أهمية في :

• التطرق عمليا الى أسلوب فرق العمل في البنك الخارجي وأيضا التطوير التنظيمي من اجل كشف المشاكل التي تواجهه .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

لاشك أنه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة والبحث فيه .ومن

الاسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع مايلي :

أسباب ذاتية

يمكن حصرها في نقطتين :

- الرغبة الشخصية والميل الذاتي لموضوع الدراسة والمواضيع المتعلقة به ؛
- ارتباط هذا الموضوع بتخصصي الذي أدرس فيه .

أسباب موضوعية

وتتمثل في :

- إعتبار فريق العمل من أهم النقطات التي شهدتها بيئة الأعمال مؤقتا ؛
- نقص الدراسات السابقة عن فريق العمل .

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود الموضوعية

تتجلى في توضيح دور فريق العمل بالتحقيق التطوير التنظيمي في البنك الخارجي :

الحدود المكانية : أجريت الدراسة في جانبها التطبيقي في البنك الخارجي وكالة -تبسة -

الحدود الزمانية : يقصر مجال الدراسة على الفترة الحالية .

منهج الدراسة

تبعاً لطبيعة الموضوع ووفقاً لما اقتضته الضرورة البحثية، ولطرح البحث بصورة موجزة وتقصي مختلف جوانبه تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. فتم استخدامه عند تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بفريق العمل والتطوير التنظيمي، وكذا تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه في المؤسسة محل الدراسة .

أدوات الدراسة

نظر لطبيعة الموضوع والمعلومات المراد جمعها. فرض علينا اعتماد مجموعة من الأدوات

المتتمثلة في :

- الكتب والدراسات السابقة، المجلات، المواقع الالكترونية،
- الأستبيان في جمع المعلومات .

الدراسات السابقة

دراسة باشوش نيسة (2013) بعنوان: أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسييرجامعة البويرة .

كما هدفت الى التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين "العمل الفريقي والولاء التنظيمي" وتحديد مختلف جوانبها، حيث الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي .

وقد لخصنا الدراسة الى التوصيات التالية :

بعد استعراض نتائج الدراسة، توصلنا الى تقديم مجموعة من التوصيات والأقتراحات

المتتمثلة في :

- العمل على تفعيل نظام الحوافز الذي يجب أن يكون وفق مقاييس محددة (العدالة، الوقت المناسب الكيفية المناسبة) ؛
- ضرورة الأهتمام أكثر بفريق العمل خاصة من ناحية الحجم المثالي لتحقيق التفاعل والتماسك بين أعضائه ؛
- ضرورة تصميم فرق العمل بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونفي باحتياجات العمل ؛
- تفعيل أسلوب للقيادة بالتناوب بين أعضاء الفريق لتقاسم عبء قيادة الفريق .

دراسة هيشور محمد امين (1112-9751)مجلة العربية في العلوم اللأسانية والأجتماعية
عنوان المقال :دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الأقتصادية الجزائرية
جامعة تيارت .

هدفت الدراسة الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في احداث التطوير التنظيمي بمؤسسة
السباكة بتيارت، وبذلك فاعن ثقافة المؤسسة تلعب دورا استراتيجيا في احداث التطوير التنظيمي
وهدفنا هذه الدراسة الى معرفة دور التطوير التنظيمي في حياة المؤسسة باعتباره أحد المحفزات
على الأبداع في المنظمة، وأيضا معرفة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في عملية التطور
التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث استخدمنا الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
ولقد لخصنا الدراسة الى العمل على تنمية ثقافة المؤسسة المدعمة لأحداث التطوير
التنظيمي .

وقد لخصنا الدراسة الى التوصيات التالية :

- ضرورة تعزيز وتنمين ثقافة المؤسسة الداعمة للتغير والتطوير ؛
- العمل على تنمية الفكر الخلاق والمبدع وتحفيز الأفراد وتشجيعهم واستثمار
ماليهم من طاقات ومعارف لفائدة المؤسسة ؛
- تطوير فرق العمل والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية بهدف تشجيع قبول
التطوير والتخفيض من مقاومته .

خطة البحث

من أجل الوصول الى الأهداف المذكورة سابقا والأجابة على مختلف التساؤلات المطروحة،
وانطلاقا من اشكالية البحث فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث أجزاء الجزئين الأولين نظري
والثالث تطبيقي، حيث تم في الفصل الأول الوقوف على عرض عام لمختلف المفاهيم المتعلقة
بالفريق العمل (مفهومه، أهميته، أنواعه، فوائده)

أما الفصل الثاني فيدور محتواه على التطوير التنظيمي والذي يعتبر من أهم الأنشطة
الأدارية في المؤسسة، وفي هذا السياق سيتم بداية التطرق الى (مفهومه، أهميته، عوامله،

خصائصه، أساليبه، مجالاته) ليتم في آخر هذا الفصل التطرق الى معرفة دور فريق العمل بالتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة .

أما بالنسبة للجزء التطبيقي فهو ممثل في فصل وحيد يتم فيه اسقاط الجانب النظري وذلك من خلال الدراسة الميدانية المعمولة وكالة البنك الخارجي حيث يتم التطرق بداية الى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، مرورا الى التعرف على الأسلوب المنهجي الذي تم اتباعه في الجانب التطبيقي، فنهاية الى محاولة التعرف على طبيعة فريق العمل والتطوير التنظيمي من طرف الوكالة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الأستبيان .

في ظل ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها نابعة من قدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأس مال فكري ومعرفي تركز عليه المنظمات. وتماشيا مع هذه التغيرات أصبح لزاما على المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة الخدماتية أو الربحية مواكبة هذا التطور الحاصل في العالم، وذلك يتجاوز تلك المفاهيم والطرق التقليدية، وتبني مجموعة من الأساليب الحديثة في التسيير، إنطلاقا من الإستثمار في المورد البشرية والإعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، وبذلك فإن العنصر البشري هي التي تدير أصول المنظمة ويلزم أن يوفر كل ما يساعدها على العمل و تحقيق الأهداف، ويعتبر أسلوب العمل الفريق كأسلوب فاعل للأداء المهام و الوظائف و التنمية الإدارية، وبذلك فإن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الإقتصادي والإجتماعي فهو يسمح للفرد أن يكون إنتماء للمنظمة، حيث أن العمل كفريق يشعر جميع أنهم جزء من المنظمة، وبذلك فإن فريق العمل يستند إلى تحقيق المسؤولية الجماعية والخروج من الطابع الفردي والإجتماعي في سلوك إلى الطابع الجماعي، بإضافة إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه في حل المشكلات يعمل على تطوير حالة المنظمة وذلك بتحسين أداءها وزيادة فعاليتها.

وبذلك يتناول هذا الفصل فرق العمل بمختلف جوانبها وأساسيتها وذلك من خلال التطرق إلى:

- ماهية فريق العمل؛
- بناء فريق العمل؛
- العوامل المؤثرة في فريق العمل.

المبحث الأول: ماهية فريق العمل

إن فريق العمل أصبحت الوحدة الجوهرية والأساسية داخل المنظمات لأن المدراء لم يعودوا قادرين على التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي كما أن التحديات والمنافسة في البيئة المنظمات الذي يتطلب ردود فعل سريعة مما أدى بهذه المنظمات إلى اللجوء إلى العمل الجماعي وبذلك بلغت أهمية بناء فرق العمل إلى معايير الأساسية لمرونة وكفاءة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم فريق العمل

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

أولاً: تعريف فريق العمل

- يمكن تعريف فريق العمل على " أنه جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه " ¹
- فرق العمل " هو مجموعة يتشاطر فيها الأفراد هدفا مشتركا وتتلاءم فيها وظائف ومهام كل فرد من أفرادها مع أهداف ووظائف الأخرى " ²
- فريق العمل هو مجموعة من الأهداف يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه. ³
- فريق العمل workieam وهو " مجموعة صغيرة من الأفراد أو الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوبا معيناً يلزمون أنفسهم " ⁴.
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرت الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن فريق العمل يعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تنقسم الأهداف والمهام وتتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب وبذلك فإن إنسانا واحدا فردا لا يستطيع مهما عبقريته وقدراته

¹ مدحت محمد أبو النمر، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية ط 1 ح س 2006، ص 67.

² مصطفى يوسف/ إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 1 2016، ص 244.

³ محمود داخل عيد اكريم: فرق العمل دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2013، ص 17.

⁴ محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي دار وائل للنشر، ط 5، 2009، ص 160.

العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، إلا فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك ولقد تعاطم الاهتمام ببناء وانتقال تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة، حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً، وأصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل.

1- الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

قد يبدو أن هذين المفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية والسلوكية هما مفهومين مختلفين لذلك أن جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية⁵.

ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

⁵ محمود داخل عبد الكريم: المرجع سابق، ص 24.

الجدول 01: فرق العمل وجماعات العمل

فرق العمل	جماعات العمل
<p>-الأعضاء مشتركين في مسؤوليات العمل وأداء المهام يتم بطريقة أكثر اعتمادية مع مهارات تكاملية، أي أن الفريق يتكامل في العملية الداخلية.</p> <p>-الأعضاء يقيمون أداء بعضهم البعض يكافئون على أساس كل من الأداء الفردي والجماعي.</p>	<p>-قائد رئيس واحد، لاتخاذ القرارات.</p> <p>-أداء الأعضاء لوظيفة واحدة واضعة الأعضاء يعملون بجزء مستقل من العملية ويتم دفع العمل إلى الشخص اللاحق وهكذا.</p> <p>-القائد يقيم أداء الأعضاء.</p> <p>-الأعضاء يكافئون على أساس الأداء الفردي فقط.</p> <p>-نحرص متماثل للجماعة والمنظمة.</p>

المصدر : محمود داخل عبد الكريم، 2009، مرجع سابق، ص 24

ثانيا: خصائص فريق العمل

تتميز طرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تتميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعيا ويتركز حول الموضوع وليس كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ تكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة⁶.

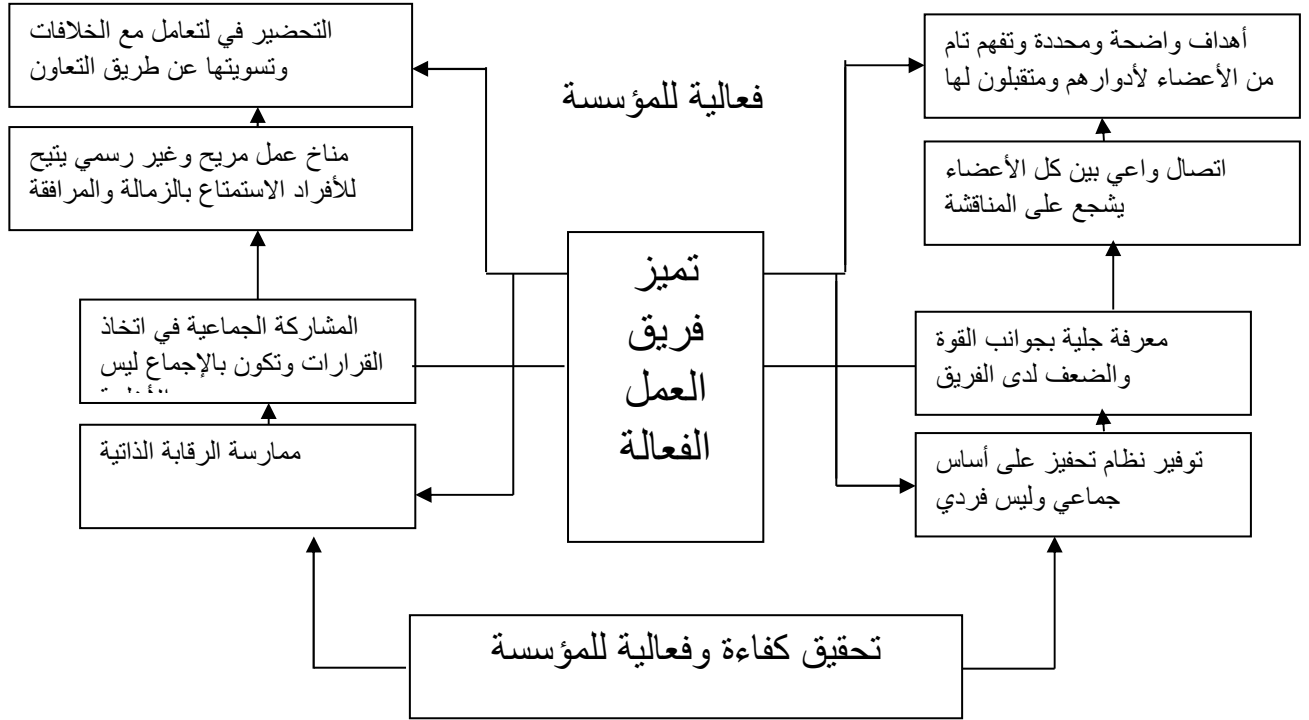
وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذ تميز بما يلي؛ والمخطط التالي يوضح الميزات

التالية:

⁶ الدكتور عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 2013، ص 254.

الشكل: 01

فريق العمل الفعال



المصدر: عبد الرحمن الجاموس 2013، ص 253 - 254.

ومن منظور خصائص وسمات الفريق التي تمكنهم من تحقيق كفاءة للفري ما يلي:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمناسبة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل.
- المرونة: وهو درجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح .
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتهما وتدليلها.

- **الالتزام:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات على المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يوجهها الفريق.
 - **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور⁷:

- اللارسمية؛
- وضوح المهام والأهداف؛
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء؛
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات؛
- دعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

ثالثاً: أهمية فريق العمل

إن الأهمية الأساسية لفريق العمل هو القدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من استخدام مواهبهم وتكويرهم المؤسسة، وذلك عن طريق اشتراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم وتكمن أهمية فريق العمل في كونه يقوم بتعيين: الجودة، الرضا والتطوير، المرونة، الإنتاجية، التنسيق.⁸

- كما أنه أنجع الوسائل لمواجهة الفوارق الفردية بين الأفراد.
 - يعول التنوع والاختلاف بين الأفراد إلى نقطة بدلاً من أن يصبح نقطة ضعف.
 - يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة⁹
- كما أنه أيضاً تتبثق أهمية فرق العمل في المؤسسات الإدارية، من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فرق العمل، ونظراً لان طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، فإن الأسلوب الفردي لمواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائماً، فالنجاح الذي عرفته الصناعات اليابانية خلال سبعينيات وثمانيات القرن الماضي يعود إلى اعتمادها لثقافة فريق العمل، لهذا

⁷ مرجع سابق، ص 255.

⁸ باشوش نيسة: أثر الفريق على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير: - البويرة- 2013- 2014،

ص 11- 12

⁹ مسعود داخل عبد الكريم: مرجع سبق ذكره: ص 19 - 20.

عدلت المؤسسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى من ثقافتها والتوجه نحو تشجيع فرق العمل والتعاون بغية تعزيز روح الإبداع لدى العاملين واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لحل المشكلات الإدارية.

المطلب الثاني: أنواع فريق العمل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعا للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت قد صنف (Mherman) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا لأربعة أبعاد رئيسية¹⁰

أولاً: العمل والهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وقسمها إلى نوعين من الفرق.

1- فرق إنجاز المهام

هي الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها... الخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.

2- فرق التحسين

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تعيين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انشرومنت اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج مصانعها ماليزيا، و فرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

¹⁰ أنعام الشهابي وآخرون 2009 السلوك التعليمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 332.

ثانياً: حيث البعد الزمني

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

1- فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام¹¹.

وفرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجمع من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلات، حيث يتعرض التنظيم بمختلف منتوجاته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحياناً يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل برغبة وطواعية، حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض قضايا المتعلقة بالإنتاج¹².

وكذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصاً لغرض معروف ومحدد مسبقاً ويزول بزوال المشروع.¹³

2- فرق العمل الدائمة

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

¹¹ زاهد محمد الديري: (2011) السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص 07
¹²مدحت أبو النصر (2012) طرق العمل الناجعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، ص 65.

ثالثاً: البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق

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

1-جماعات العمل

في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ.

2-فرق العمل التي تدير نفسها

وعادة ما تشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بما رؤسائهم، وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف وتقرير حركة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق¹⁴، وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع في بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضاً بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء، والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي.

رابعاً: البعد المرتبط بهيكل السلطة

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

¹⁴ محمد الصيريف/ (2009) بناء فرق العمل مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر ص 25

1- فرق مكونة من أعضاء في نفس التخصص

في بعض المنظمات ما زالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية فعلى سبيل المثال فإن شركة (Ralston- Parina) تظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معا منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائهم بين مجالات مختلفة¹⁵ وهي طرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

2- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات.

وهي طرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بانجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في خبرته في أداء نسبة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في منظمة كالتعويق، وبذلك يمكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تعين الجودة والتكنولوجيا الجديدة والاجتماع بالزبائن والموردين لتعيين المدخلات والمخرجات.

المطلب الثالث: مقومات نجاح فريق العمل

ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:

- تحديد أهداف الفريق المطلوب؛
- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرة بين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد؛
- وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.

¹⁵ مدحت أبو النصر، (2012) المرجع السابق، ص 66.

- احترام كل عضو من الأعضاء الآخرين، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على قيام بدور الأخصائي، أو يقوم المهندس في شركة هندسية باعتبار دور الإداري ذو أهمية قليلة .
- كما أن هناك خصائص أخرى يمكن تكون سبب في نجاح فريق العمل هي: الصراحة، التعاون، المتبادل، توفير مناخ الحرية والابتكار، ممارسة بسيطة للسلطة، عدم التقيد بالرسميات، الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق، القيادة المشتركة والديمقراطية.¹⁶

المبحث الثاني: إدارة فريق العمل

يحتاج فريق العمل لإدارة متناسقة ومنسجمة حتى يقق الغاية منه، لذلك فهو يتأثر بشكل مباشر بعناصر كثيرة فيها ما يمكن قياسه والبعض الآخر يصعب قياسه.

المطلب الأول: دور قائد الفريق

تضم أكثر الفرق قادة يساهمون في تقديم الفريق عبر مراحل تطوره فضلا عن المساعدة في بلوغ الأهداف التي تشكل من أجلها ذلك الفريق ومن جانب آخر يساعد قادة الفرق على الموازنة بين دور تسهيل المهمة ودور بناء العلاقة، حيث يتعامل هؤلاء القادة بخصوصية مع الأعضاء الذين يتسببون في أحدث المشكلات والأعضاء الذين يهيمنون على المناقشات التي تجري ضمن الفريق، أو مع من يتولون مناصب غير واقعية فضلا عن تعاملهم مع من يعمل على إعاقة الإبداع في ذلك الفريق، ويكون نمط القيادة هنا مشابها لما يقوم به المدرب من أعمال ولاسيما:

- إمداد جميع أعضاء الفريق بالتغذية العكسية؛
- التعبير عن الرؤية المشتركة للفريق؛
- تقديم الدعم لجميع أعضاء الفريق؛
- الإصغاء الجيد لأعضاء الفريق؛
- التعاطف مع أعضاء الفريق وتقديم المساعدة عند الحاجة؛
- توجيه النصح والإرشاد إلى جانب عرض البدائل على أعضاء الفريق؛
- منح أعضاء الفريق صلاحية التصرف بفاعلية في حدود الموارد المتاحة.

¹⁶ محمد الصيرفي 2009، المرجع السابق، ص 354.

ومن جانب آخر أن دور القائد الفريق يتضمن أربعة جوانب رئيسية هي:

- التحسس بحاجات عضو الفريق بشكل خاص وحاجات الفريق بشكل عام؛
 - التركيز الكبير على تنسيق ومناغمة علاقات العمل؛
 - البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى حالات التوتر ضمن الفريق والعمل على معالجتها؛
 - تقديم التغذية العكسية الإيجابية التي تساهم في تقديم الفريق.
- ونظرا لاحتلال أداء الفريق الفاعل المرتبة الأولى من بين الأسبقيات في منظمات اليوم، فإن الضرورة تستلزم من قائد الفريق محاولة تطوير خصائص الفريق الفاعل المتمثلة بالآتي:¹⁷.

✓ **الدعم المتبادل:** يعني إعتقاد الأعضاء الفريق بعضهم البعض الآخر في أداء المهام الموكلة إلى الفريق، كما أنهم يتبادلون الدعم فيما بينهم فضلا عن امتلاك هؤلاء الأعضاء الرغبة والقدرة على مساعدة بعضهم البعض عند الضرورة وصولا إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء، والعمل على تحسين ذلك الأداء بشكل مستمر.

✓ **التحدي:** يعمل قائد الفريق البارح على إيجاد موازنة دقيقة بين التوقع العالي والتوقع المنخفض للأداء، أي يحدد قائد الفريق أهدافا تتطوي على التحدي مع ضمان أن لا تكون هذه الأهداف مربكة لأعضاء الفريق.

✓ **وحدة الغرض:** يمتلك الفريق غرضا يصرح به بشكل واضح رسالة الفريق، وينبغي أن يمثل هذا الغرض غرضا خاصا لكل عضو في الفريق ولل فريق بشكل عام.

✓ **الثقة:** يحاول قائد الفريق الماهر بشكل مستمر بناء الثقة بين أعضاء الفريق من جهة وبين القائد والأعضاء من جهة أخرى إذا لا يمكن أن يؤدي الأعضاء بشكل جيد مع غياب الثقة المتبادلة بين هؤلاء الأعضاء فضلا عن عدم الالتزام مع قائد الفريق الذي لا يتمتع بثقة أعضاء فريقه¹⁸.

✓ **المشاركة:** يستدرج قائد الفريق الذكي الأعضاء المستحفظين (patient) يقصد أن يكونوا أكثر إسهاما في تقديم الأفكار والإسهامات والتوصيات أثناء المناقشات الفريق دور في الوقت ذاته يعمل ذلك القائد على لحم (إيقاف) (Rain) الأعضاء الذين يميلون إلى الهيمنة على لقاءات الفريق.

¹⁷د. حسن دهش جلاب: فريق العمل، نفس المرجع السابق ذكره، ص-ص 86-87.

¹⁸نفس المرجع السابق ذكره، ص 87.

✓ مهارات الأفراد: تتألف أفضل الفرق من الأعضاء الذين يمثلون المهارات المتطورة والضرورية لتخطي الصراعات وحلها فضلا¹⁹ عن العمل التعاوني على حل المشكلات.

✓ المسائلة: يظم الفريق الجيد الأعضاء يعرفون أهدافه ويتحملون المسؤولية تجاه تحقيق تلك الأهداف، كما أنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية التقييم الذاتي للأداء وعملية تحسينية بشكل مستمر.

✓ تعزيز: يعزز الفريق الجيد اتجاهات أعضائه من خلال الإحتفال بها، إذا يؤكد قائد الفريق الماهر على تعزيز السلوكيات والاتجاهات الايجابية لأعضاء الفريق من خلال العمل على تمييز ومكافئة الأعضاء عن تلك السلوكيات والاتجاهات.

المطلب الثاني: قياس أداء الفريق

يلاحظ المنتبغ للمنتجات الأكاديمية ذات الصلة بأداء الفريق أن هناك تعقيدات واضحة بخصوص الكيفية التي يعبر بموجبها البعض عن الأداء فرق العمل.

أولاً: إنتاجية الفريق

تشير إنتاجية الفريق إلى الكيفية التي يستعمل من خلالها فريق معين موارده بقصد تحقيق أهدافه وتتأثر هذه الإنتاجية بامتلاك عضو الفريق القدرة على التأثير في شعور الأعضاء الآخرين من جانب والتأثير على شعوره من جانب آخر وإن هذه القدرة لا تعد أداة عملية فقط بل يمكن التحويل عليها موجود تكتيكا مما يجعل من الفرد مفاوضا جيدا في مختلف المواقف الاجتماعية ويساعد خفض صراع الفريق ويزيد من إنتاجيته.

حيث حدد أربعة خطوات تساعد المدراء والقادة في بلوغ الصراع الايجابي ضمن بيئة العمل وتتمثل هذه الخطوات بالآتي:²⁰

1- تنوع القيمة وفروع التحدى

ينبغي للفرقات أن تكون فرصا محفزة للإبداع وأن يكون التنوع معلنا حيث أن التحديات المفتوحة والهادفة تثمر عن فروقات جوهرية في الصراع الايجابي.

¹⁹ نفس المرجع ، ص 88.

²⁰ د.حسن دهش جلاب، أ. كمال كاظم طاهر الحسيني، أ.محمود داخل عبد الكريم، فريق العمل، مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 2013، عمان ص 112.

2- البحث عن المنافع المتبادلة ووحدة الأهداف التعاونية

يتعلم الأفراد من خلال الصراع الكيفية التي تعتمد فيها أي منهم على البعض الآخر.²¹

3- تمكين الأفراد من الشعور بالثقة بالنفس والمهارة

ينبغي على أعضاء الفريق الشعور بالسيطرة على صراعاتهم فضلا عن امتلاكهم القدرة على التعامل مع الفروقات القائمة بينهم على النحو يساعد في زيادة الانتاجية.

4- مكافأة النجاح والتعليم من الأخطاء

يشجع قادة الفريق العمل على إدراك كل عضو لنقاط القوة التي يتميز بها الأعضاء الآخرون ونقاط الضعف التي يعانون منها والتحدث عنها معهم بشكل مباشر فضلا عن نشر نجاحاتهم ضمن المنظمة بقصد إدارة الصراع والعمل على إيجاد خطط و طرائق تساهم تحسين إدارة الصراع مستقبلا.

ثانيا: كفاءة الفريق

تعتبر كفاءة الفريق عن قدرة الفريق على الالتزام بالجدول الزمنية والموارد المتاحة في أداء مهامه كما توصف كفاءة الفريق ضمن المدى الذي يؤدي فيه أعضاء الفريق على أنها قابلية الفريق على أداء مهمة معينة أو بلوغ أهدافه من خلال الاستعمال الأمثل لموارده وعلى النحو فاعل. وفي سياق ذاته تعتبر كفاءة الفريق عن نسبة مخرجاته الفعلية إلى إجمالي مدخلاته المستعملة في أداء المهمة معينة بقصد توليد تلك المخرجات خلال مدة زمنية محددة.

يحتل وجود القادة الموجهين باتجاه بناء علاقات متميزة بين أعضاء فريقهم وعمل على المحافظة عليها أهمية كبيرة من خلال خفض مستوى التأثيرات السلبية الناجمة عن صراع العلاقة وجودة الفريق مقارنة مع الفرق التي تضم قادة أقل توجهها نحو بناء تلك العلاقات وكون الصنف الأول من القادة يهتمون برضا أعضاء فريقهم، لذا يعد هؤلاء القادة أكثر ميلا إلى إيجاد طرائق كفوءة وبناءه في حل صراع العلاقة.²²

²¹ نفس المرجع ، ص 113-114.

²² نفس المرجع السابق، ص، ص 116-118.

ثالثاً: جودة الفريق

تتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتضمن كل من الاتصال الكفوء والمنفتح بين أعضاء الفريق، وتنسيق المهام والنشاطات الفردية وموازنة إسهامات عضو الفريق، والدعم المتبادل والجهد المبذول والتماسك ومن ثم فإن هذه الأوجه تفصح عن مؤشرات العمل التعاوني من جهة وتتحد لتكون هيكل جودة الفريق من جهة أخرى، إذا تعد لقاءات الفريق سمة أساسية من سمات الفرق النشطة، وإن الاتصال الفاعل بين أعضاء الفريق يكون مطلوباً في زيادة جودة الفريق، وهو مكون أساسياً في إيجاد حالة التعاون البناء بين هؤلاء الأعضاء وفي هذا السياق أن الاتصال الجيد هو مكون رئيس في جودة الفريق، فالفريق التي تضم أعضاء من مختلف الخلفيات المهنية وتستعمل 23 مصطلحات مختلفة تواجه مخاطر حقيقية فنية مختلفة تواجه مخاطر حقيقية تهدد جودة الفريق وكفاءته نتيجة الاتصال غير الجيد الذي ينتج عنه سوء الفهم.

كما يتأثر أداء الفريق بطبيعة العلاقات السائدة بين أعضائه فضلاً عن مستوى الاتصال كونه عنصراً أساسياً في جودة الفريق، ومن جانب أوضح أن تكرار الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين أعضاء الفريق يساهم في ضمان حصول تصور وضع لكل الأعضاء حول المهمة الموكلة إلى الفريق، ومن ثم فإن هذا التصور يساعد في الارتقاء بجودة الفريق من خلال توافر المعلومات ذات الصلة بالمهمة ويؤدي إلى التقدم في إنجاز تلك المهمة على نحو السرعة.

ويرى أن المساعدة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق يساهمان في تحسين جودة الفريقين، إذ يعد ذلك جزءاً أساسياً في فاعلية أدائه وفي حماية أعضائه من عبء العمل المنقل، وبهذا المعنى، فإن غياب أو قصور تماسك الفريق أو الدعم المتبادل بين أعضائه يؤول بالنتيجة إلى خفض مستوى كل من أداء الفريق وجودته.²⁴

²³د. أحسن دهب جلاب، فريق العمل، مرجع سابق ذكره، ص 119-120.

²⁴نفس المرجع السابق ذكره، ص 121.

المطلب الثالث: فوائد إدارة فريق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية.

كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من إدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.²⁵

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر عملية الإنتاجية والخدماتية ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.²⁶

كما أن هناك مجموعة من فوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدوقويديز من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.²⁷

²⁵ أحمد محمد خميس السديري (2010): أداء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ص 4.

²⁶ سيد جابر تعلق (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 17.

²⁷ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016، ص، ص. 251 252.

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوظيفي.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على أفراد والإدارة والمنظمة ككل توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثية بتطورات وتحسينات كل من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات الإدارة العليا.
- 62% شعور أن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاج والإنتاجية.

المبحث الثالث: بناء فريق العمل

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تعيين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل وبذلك فإن الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفعالية والتفاعل المستمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل.

المطلب الأول: مفهوم بناء فريق العمل

ينظر إلى بناء فريق على أنها طريقة لتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم، للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

- تعريف عملية فرق العمل " بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل للاستشارات الإجرائية، الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي، من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد " ²⁸

²⁸ مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص 258.

- يعرف عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تعيين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل²⁹
- كما عرفت أيضا على أنها إحدى تقنيات التطور التنظيمي المخططة التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير المدخل بعدد مناسب من الأعضاء ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام ومسؤولية جماعية بينهم.³⁰
- وعرف أيضا بناء فريق العمل بأنه الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق بعضهم مع بعض، وتوفير المناخ المناسب لتوجيه طاقتهم اتجاه عمل المشكلات، وتعظيم استخدام موارد الأعضاء وإمكاناتهم لهذه العملية بتحمل كل منهم المسؤولية³¹.
- وبذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفعالية والتفاعل المستمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة

أولاً: أسس بناء فريق العمل

يوجد بعض الأسس لبناء فريق العمل فعال، مما دفعه للبداية التي تثمر بعد ذلك نجاحا وتقدما وتطورا مستمرا، ولذلك فإن لأي فريق ناجح أربع أسس وهي التي تمثل بناية الفريق الفعال، وتلك الأسس كذا يلي:

- ✓ **المصداقية والأمانة:** إن عملية بناء المصداقية في أي مؤسسة تحتاج إلى وقت طويل، وعمل شاق، وتكريس وصبر.
- ✓ **الاهتمام بأعضاء الفريق:** على القائد أن يتعامل مع كل فرد من فريق عمله على أنه أخ له في المقام الأول، قبل أن يكون موضعاً عنده.
- ✓ **الالتزام والانضباط:** ونعني به الالتزام بأهداف الشركة أو المؤسسة وفي نفس الوقت السير على القيم والقواعد التي بني عليها الفريق وعليك أن تكون في ذلك قدرة يحتذي بها أعضاء فريقك.

²⁹دس دورك: ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، تبيرون، 2001، ص 23

³⁰ أحمد عبده عبد العتي: إدارة وبناء فرق العمل، نقل على الرابط: WWW.arabrolunteeting.org

³¹ أم الخير بنت إبراهيم أحم عبده، طرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجماعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز مجدة، رسالة نقدية ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة المملكة العربية، 2010، ص 24.

✓ **التعاون:** أضع روح التعاون بين أفراد الفريق، بحيث يشعر الجميع بأن النجاح في اتحادهم وتعاونهم، وليس هناك ثمة طريق غير ذلك³² وفي مفهوم الشبكة الإدارية هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعسل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي:

- **أولى: النمط (1-1)** القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحدده الأدنى.
 - **الثانيا: النمط (1-9)** القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستويات، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.
 - **الثالثة: النمط (1-9)** قيادة النادي الاجتماعي: يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جدا بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.
 - **الرابعة: النمط: (5-5)** القيادة المتراجعة أو القيادة الوسط: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.
 - **الخامسة: النمط (9-9):** قيادة الفريق أو القيادة الفعالة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.
- إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة العقوبات في توجيهه كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة.

المطلب الثاني: منهجية فريق العمل

³² محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق/ مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص 62.

على عكس التطور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء فريق بعدة مراحل، يحدث فيها والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

أولاً: التشكيل

ويسود هذه المرحلة الإرتباك لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التذمر من العمل مع الفريق والدخول من مناقشات غير مثيرة.³³

ثانياً: مرحلة العصف (الصراع)

يغلب الأفراد في هذه المرحلة الشعور باختلاف من الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل، التنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل الفرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب للقيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.³⁴

ثالثاً: مرحلة التعاون

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها بأن الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الإلتزام أو العزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.³⁵

رابعاً: مرحلة الأداء

يبدأ الإلتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

³³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، عمان، الطبعة الأولى، 2016، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 261.
³⁴ أحمد عبده عبد الغني نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ص 11.
³⁵ ابراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار النشر والتوزيع أجيال، منتديات مجلة الابتسامة، ص ص 17-18.

خامسا: مرحلة التقييم

وتتم هذه المرحلة من إعادة تقييم أداء الفريق من خلال النتائج المحققة ومقارنتها بما كان مخطط له عند تشكيل الفريق والغرض منه، ويتم فيها الوصول إلى الإنجازات والإخفاقات وإعادة تصحيح العمل أو تشكيل فريق آخر أو أهداف أخرى.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطور الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين وقد تحدث عمليات البناء تلقائيا، وبالتالي يلزم الفهم، الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة للعديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:³⁶

- تحديد الحاجات للفريق.
- تعيين القائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيلة الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.
- الإنهاء والاحتفال.³⁷

المطلب الثالث: أثر القيادة في بناء فريق العمل

تلعب القيادة دور مهم في نجاح بناء فرق العمل مما تلعبه من دور في تأثير على مكوناتها وما

تبين العلاقة بين القيادة وبناء فريق العمل، على نحو التالي:

³⁶مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير لطيسة عبد الحليم، بسكرة، ص: 27.
³⁷د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، نفس المرجع اسلايق، ص: 263.

تعريف القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغيير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي وأهم أسباب التغيير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب والحاقة بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائما للمرحلة المالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي، أما حاليا قام القادة الناجحون في التغيير من طرق وعملهم، والتزموا بالتوصل مع العاملين وعملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء.

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتترك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وانجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات.

وفي طرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدنها وهو السبب في تشكيل الفريق³⁸.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق تحفيزهم وخلق التماسك والربط.

³⁸ مصطفى يوسف: المرجع السابق، ص 263 - 264.

خلاصة الفصل

و من خلال دراستنا للفصل الأول يعد فريق العمل من أحد الركائز أو المتطلبات التي تقوم عليها منهجية الأهتمام بالعنصر البشريوبذلك بغرض اتاحة الفرص أمام الأفراد للمشاركة في شؤون المؤسسة الفعلية،تم اللجوء الى استراتيجية فرق العمل.فأصبح هناك فعالية في المهام ،واتصال فعال والتزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة،اصبح لديهم القدرة والأمكانيات الجيدة على استخدام كافة مواهبهم وقدراتهم لتطوير المؤسسة. وذلك من خلال تكوين مجموعات مختلفة من الفرق التي صنفت أو قسمة حسب الغرض المطلوب،الزمن ،وارتباطات الفريق ،والتي تكونت وتطورت عبر مجموعة من المراحل المختلفة .

كما تم التمييز بين فريق العمل وجماعات العمل .وبذلك فاعن هدف فريق العمل هو انجاز مايزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد وهو هدف الفريق ككل ،على عكس جماعة العمل التي تسعى كل فرد من أفرادها الى تأدية عمله في مجال محدود وخاصة به كفرد .

وعند نجاح وتفوق الفريق في انجاز مهامه على أكمل وجه، تتفاعل وتقوى الروابط بين أعضاء الفريق وبين الفريق والفرق المختلفة الأخرى ومن ثم تتعزز وتتماسك المؤسسة من أجل وصولها لتحقيق لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول الى المبتغى المطلوب للمؤسسة.

يحظى موضوع التطوير التنظيمي باهتمام كبير، وذلك لكونه يعكس نجاح المؤسسة أو فشلها وبالتالي فإنه يعمل في تعظيم الأداء والإرتقاء والإنجاز الفعال، لهذا يعتبر من العوامل المهمة التي تسعى المؤسسات من تحقيقها .

لذلك نجد أن التطوير التنظيمي من العناصر الأساسية، لذا كلما زاد هذا النجاح أو التطوير تكون قد حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها، ولقد تولت الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه وبناء نماذج مفسرة له وتشخيص أبعاده أخذين بعين الإعتبار العوامل المؤثرة فيه، ولعل من أبرز هذه العوامل فريق العمل. وذلك لما له من تأثير على مجريات العمل في المؤسسة .

وفي سبيل توضيح مفهوم التطوير التنظيمي ومعرفة مختلف مراحل وأثاره والعلاقة بينه وبين فريق العمل سنتطرق في هذا الفصل الى :

- ماهية التطوير التنظيمي؛
- تفسير التطوير التنظيمي؛
- العلاقة بين فريق العمل والتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الأنشطة الإدارية المخططة لها تهدف إلى التطوير على مستوى النظام التكنولوجي ومستوى الهيكل التنظيمي، وبذلك بهدف جعل المؤسسة أكثر إستجابة للتغيير البيئية الداخلية والخارجية مما تشهد بيئة المنظمات في الأونة الأخيرة تغيرات غير مسبوقه في كافة جوانبها السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والتقنية مما يتطلب زيادة الأهتمام بدراسة قضايا التطوير التنظيمي، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على مختلف الجوانب الخاصة بعملية التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه

عملية التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير لتطوير المنظمات على الصعد المهني وإن الهدف الأساسي من التطوير التنظيمي هو مساعدة المنظمات القيام بتغييرات وتحولات من وضعها الزاهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب، ويتناول هذا المطلب مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي أنه مفهوم واسع، وهذا المفهوم يرجع إلى إختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ والجوانب المرتبطة به وبذلك سنعرض بعض التعاريف للتطوير التنظيمي:

- "التطوير التنظيمي" هو عملية مخططة لتغيير الإعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها"¹.
- إن مفهوم "التطوير التنظيمي" ليس محل إتفاق بين رجال الإدارة ولكن يمكن تعريفه على أنه تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها ومابها من أفراد وجماعات بهدف تعيين الإدارة.
- يعتبر التطوير التنظيمي "بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على إتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية"
- أيضاً التطوير التنظيمي "يمكن تعريفه على أنه تغير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناحتها، ومابها من أفراد وجماعات، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة".
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن فريق العمل يعتبر للتطوير التنظيمي عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وبذلك فإنه يشجع على حل المشكلات في مواجهة الصعاب بدلا من أسلوب تجنب المشكلات وزيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط والتنفيذ

1-فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ماجستير في الإدارة التربوية. الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص: 14

والتشجيع الرغبة الشخصية بالتغيير من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وإنما حل سلوك أفراد التنظيم.

ثانيا: خصائص الرؤية للتطوير التنظيمي

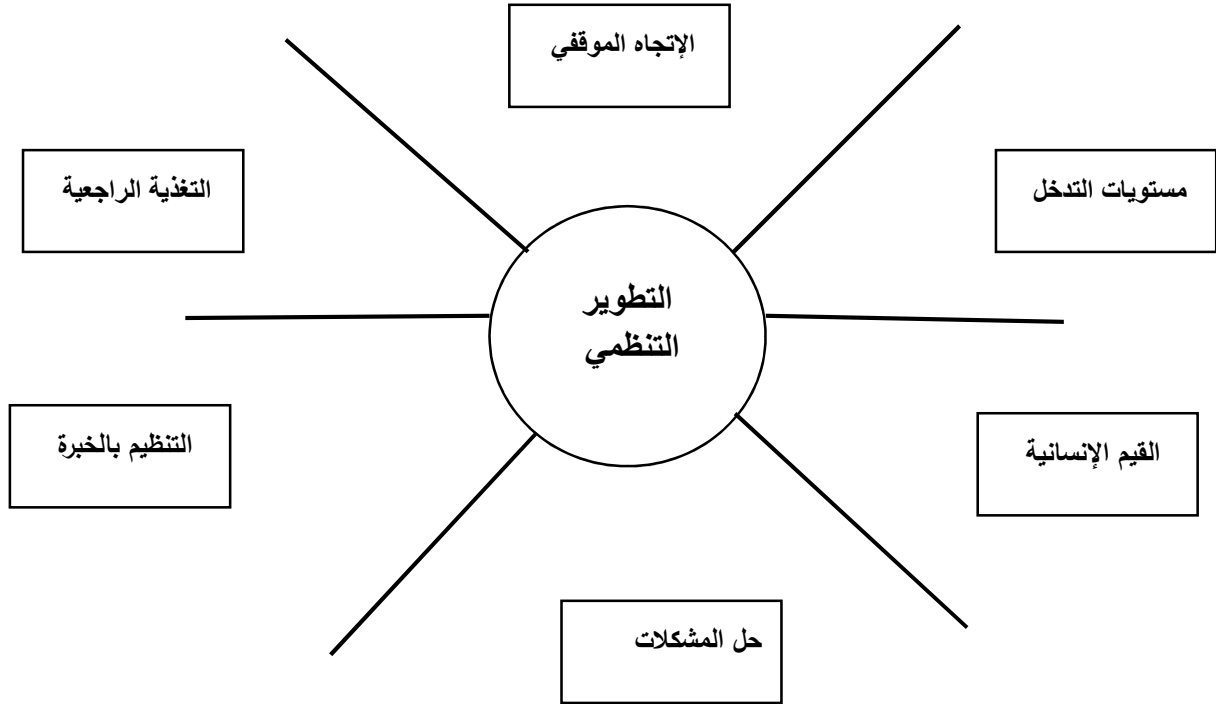
للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص مايلي:

- الإهتمام بالمنظمة النظام ككل، فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف إجراء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر بها، فهي تهتم بعلاقات العمل والعلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظمي والعمليات الإتجاهات ومحور الإهتمام بالتطوير المنظمي وهو كيف يمكن أن تعمل هذا الأجزاء جميعا معا لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط وتحقيق الإنجاز المطلوب؛
- التركيز على عملية الإجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات وإتخاذ القرارات والإتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى؛
- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية.
- الإهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل؛
- إستخدام واسطة تغيير ستثير خلفية علمية في علم السلوك؛
- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة².

² -جلال خلف السكارنة، المرجع السابق ص: 28-29

الشكل 2:

خصائص التطوير التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أسباب التطوير التنظيمي وأهميته

يعتبر التطوير التنظيمي في ظل البيئة بتسارع وتيرة التغيير، وبذلك يجب أن تظل في حالة حراك مستمر تعكس رغبتها في الأستقرار وتحقيق النمو في أعمالها. وهو ما يمنحنا أن نبرز أسباب التطوير التنظيمي وأهميته.

أولاً: أسباب التطوير التنظيمي

وتوجد هناك ثلاثة أسباب تتمثل في الآتي:

1- أسباب بيئية

للنظام البيئية داخلية تتم في سياقها بعمليات معالجة المدخلات لتقدم المخرجات المرغوبة، ويتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً فيؤثر ويتأثر بها.

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين:

- بيئة قريبة: تعبر عن مهام التنظيم، وإستقطاب موارد المنظمة ومعالجتها.
 - بيئة بعيدة: تشير إلى فرص والقيود والتهديدات التي تواجهها المنظمة.
- وتعيش المنظمة في بيئة طبيعتها دائمة التغيير وتؤثر هذه التغيرات في المنظمة بما يدفعها إلى دراستها وتحليل أسبابها ومدى تأثيرها بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات بشكل يضمن إستجابة آمنة، وهو ما يطلق عليه تحقيق التوازن الديناميكي.

2- أسباب تتعلق بأهداف المنظمة

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

3- أسباب فنية أو تكنولوجية

التغيير في أهداف المنظمة وفي تحقيق الملائمة مع بيئتها الخارجية، أن تقوم بالتغيير في وسائل الإنتاج وأدوته، وهو ما يدعو بالضرورة إلى تحديث تلك الوسائل بما يضمن ديناميكية الإستجابة للتكنولوجيات المتطورة باستمرار وهناك أسباب أخرى تخدم التطوير التنظيمي إلا أنها أقل تأثير ومنها:³

- تطوير على مستوى الأساليب ؛
- تطوير في السياسات والأنظمة ؛
- طموحات العاملين .

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي

إن الإهتمام بالتطوير التنظيمي كمنهج مستقبلي رؤوي فرصته حاجته وضرورات حالة الإستعداد لمواجهة المستقبل والإستجابة لمتغيراته بوصفها المهمة الأساسية للمديرين وقادة المنظمات وبذلك فإن الحديث عن المنظمات في هذا المستقبل السريع الحركة بأنه سيكون لسرعة ودقة إستجابة المنظمة للتغيرات البيئية وذلك ومن أجل تحديد نجاح المنظمة وإستمراريتها.

ناصر جردات وآخرون، إدارة التطوير والتغيير، نفس المرجع سبق ذكره، ص، ص: 99 98-3.

ومن هذا المنطلق فإن الواقع يفرض على المديرين أن يكونوا صانعي ومؤهلي في التغيير والتجديد لكي يصبحوا فاعلين في المستقبل، بشكل يمكنهم من نقل منظماتهم إلى منظمات الأداء العالي تلك المنظمات التي تجيد التغيير كمًا، ونوعًا، وتوقيتًا.

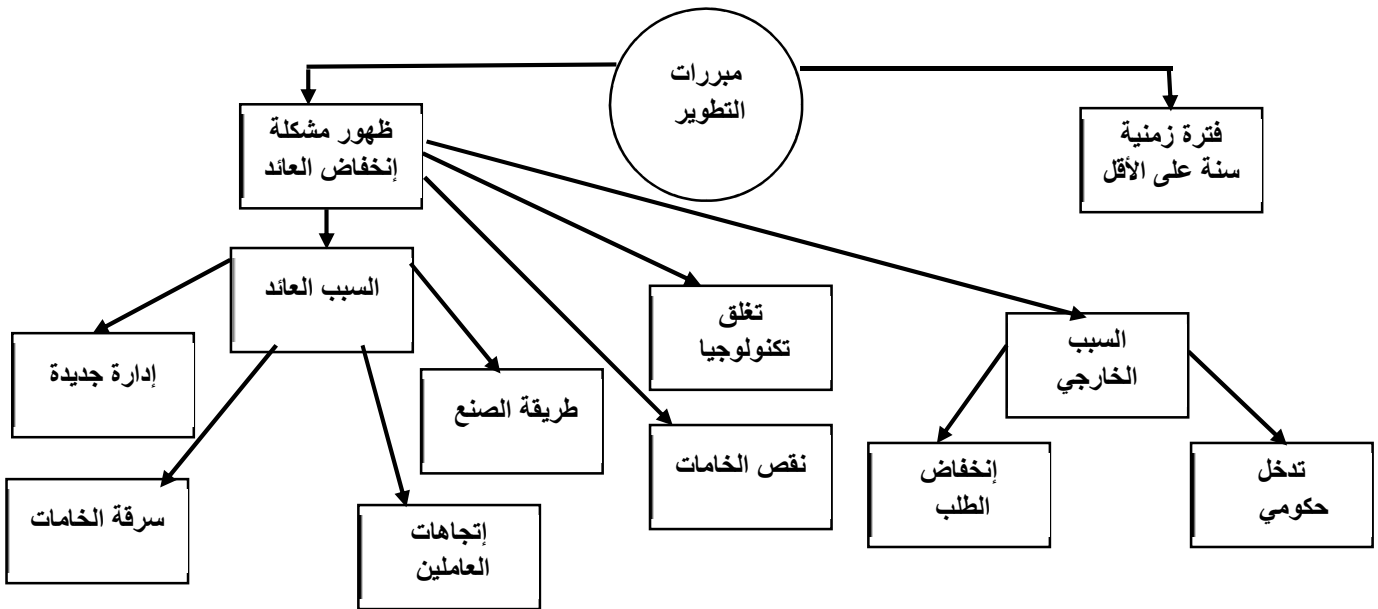
وبذلك فإن الشركات التي تسعى باستمرار للإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها، وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة.⁴

ثالثًا: عوامل التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً فقد تكون موجودة ولكنها غير محسومة، وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً وهذا ما يجعلنا نختم دراسة التنظيم كل فترة، وتحليلية كل سنة على الأقل، والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي:⁵

الشكل 3:

العوامل التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي



المصدر: موسى اللوزي 2009 ص:26

4- أحمد إبراهيم أحمد، الإتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الذكر العربي، ط1، 2011، ص:32
 -سامح عبد المطالب عامر، التطوير التنظيمي، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط:1، ص:244.⁵

المطلب الثالث: أساليب و مجالات التطوير التنظيمي

يستخدم التطوير مجموعة من الأساليب والوسائل للإحداث التغيير والتطوير في المنظمات والسبب في ذلك إختلاف أساليب إلى إختلاف في الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات حيث تعرف مجالاتها على ثلاثة أبعاد التي تتضمنه من الوظائف وإجراءات وهيكل.

أولاً: أساليب التطوير التنظيمي

يعمل التطوير التنظيمي على العديد من الأساليب لأن كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى ومن حيث البيئة التي تعمل بها ويرجع إختلاف الأساليب إلى الإختلاف في الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في ما يخص التطوير التنظيمي⁶، وإن من أهم الأساليب التطوير التنظيمي مايلي:

1- التّأهيل والتدريب

وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطويرات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع إتجاهات العمل.

2-الاختيار والتعيين

وهو المدخل يعني بإختيار أفضل المؤهلات والخبرات وإستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم.

3-الأجور والمكافآت والحوافز

ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وتحسين نوعيتها، والمساعدة في التوجيه نحو التطوير.

⁶ -د.بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر، ط1 2009، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص:34

4-مدخل النظم الشاملة

ويدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط شامل كمعالجة للتطوير الإداري.

5-توصيف وتصنيف الوظائف

ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة وهذا يساعد على إختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.⁷

6-تبسيط الاجراءات

وعلى أساسها التأكيد من سلامة الإجراءات، وتطابقهما مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، وإختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير ضرورية فيها.

7-القوانين والأنظمة

ويتم ذلك من خلال إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منهم لتدعيم حركة التطوير، مع مايلزم هذه القوانين مع لوائح مفسرة وعادة تختص بتنظيم المؤسسات إنشائها، وأنشائها، و واجباتها، وإدراتها .

8-الهيكل التنظيمية

ويتم هنا معالجة الإختصاصات، والصلاحيات، وعلاقة الأقسام مع بعضها، و وجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري.⁸

9-مكنة العمل

ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصص تكون كمدارس، أو معاهد أو وحدات متخصصة في مجال التدريب والبحوث والإستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير.

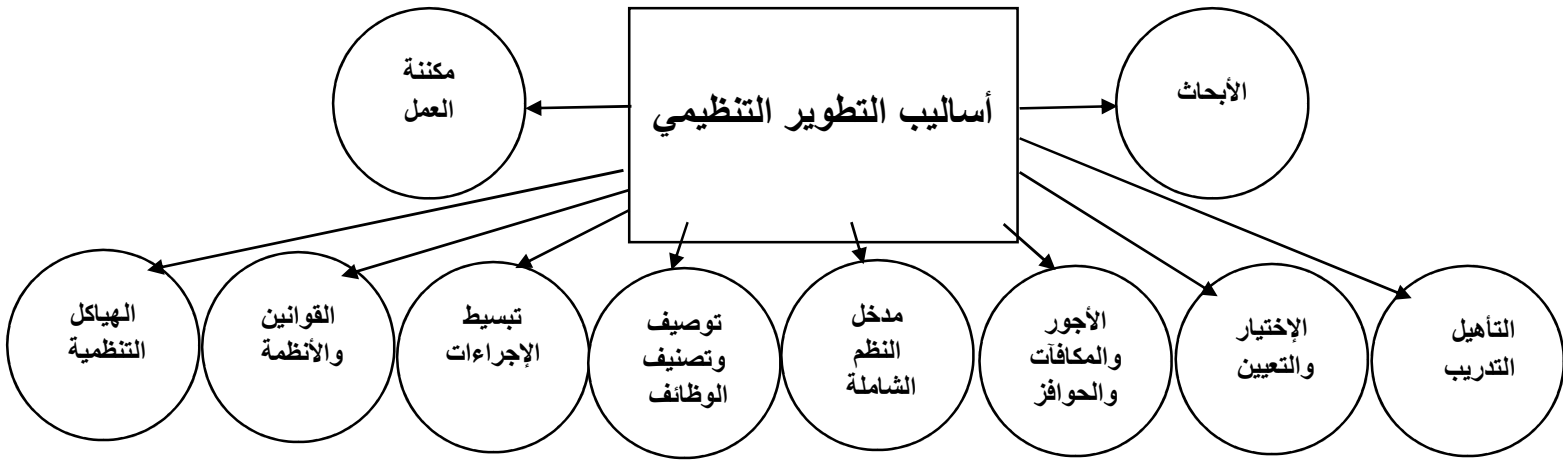
⁷ -أ.فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، ط1، 2014 الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص:34
⁸ -نفس المرجع، ص:35

10-الأبحاث

وتتخذ الأسلوب العلمي منهاجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عدة مراكز، و وحدات مختصة بالتطوير والإستشارات، وهو مدخل بدأ بالإعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية.⁹

الشكل 4:

أساليب التطوير التنظيمي



المصدر من إعداد الطالب

ثانياً:مجالات التطوير التنظيمي

تتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:أفراد، وجماعات العمل، والتتظيم بما يتضمنه من الوظائف وإجراءات وهيكل وفيمايلي عرض لهذه الأبعاد:

1-الأفراد

وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر المنظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك إحتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم،

⁹ د.بلال خلف السكارنه،التطوير التنظيمي والإداري ،مرجع سابق ذكره ص:34

و إتجاهاتهم و مواقفهم، و فرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، من ثم العمل على تطويرها لتلائم مع متطلبات و أدور المنظمة وكذلك روح العصر و متغيرات الحياة.¹⁰

2-جماعات العمل

هي عبارة عن مجموعة من الافراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، سوء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيق الأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الأهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الإتصال و أساليب صنع القرار، و من ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها.

3-التنظيم نفسه

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الإتصالات والمعلومات ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها لتنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف و الأقسام و الإدارات والخدمات أو المنتجات، التقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة و الإتصالات والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه و فرص التجديد و الإبتكار للبحوث و التدريب والاستشارات.¹¹

المبحث الثاني:آليات ومتطلبات التطوير التنظيمي

بعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فإله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، وخاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة، لهذا يعتبر التطوير التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة كسبه من أفراد المنظمة لذلك نجد أن التطوير التنظيمي من العناصر الأساسية.

10- د.ناصر جرادات، د.أحمد المعاني، د.أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، 2013 إثراء للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، ص:111.

11- د.ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:112.

إذا كلما زادا نجاح هذا العنصر الفاعل حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها ولقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه وبناء نماذج.

المطلب الأول: مراحل التطوير التنظيمي وتصنيفاته

هناك العديد من المراحل التي يتطلبها التطوير التنظيمي، كما أن التطوير التنظيمي يصنف إلى تصنيفات عديدة.

أولاً: مراحل التطوير التنظيمي

باعتبار أن عملية التطوير التنظيمي جهداً منظماً وعملية مستمرة بدلاً أن تكون برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة. لذا كان لابد أن يمر برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقا التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة. فقد ميز أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي:

1-مرحلة التشخيص

ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الإختلافات بين نتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2-مرحلة التخطيط

ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها وتحديد الآليات والإستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3-مرحلة التنفيذ

وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.¹²

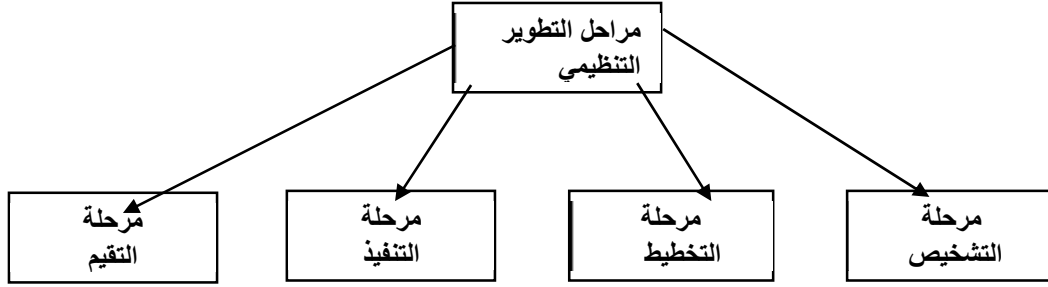
4-مرحلة التقييم

¹² -د. ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 99-100.

وهدفها مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب و مصادر الإنحراف.

الشكل 5:

مراحل التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً: تصنيفات التطوير التنظيمي

وصنف الكثير من كتاب الإدارة التطوير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها مايلي:¹³

1- حسب مدى التغطية

إذا يمكن أن يكون تطوير كلياً أو جزئياً:

أ- تطوير كلي

يشمل نظاماً بكامله (منظمة، أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أو أفراد) وتكون باللجوء إلى (الخصخصة، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة) وهي مثلى للتطوير الكلي.

ب- تطوير الجزئي

يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة، مثل (محولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في إحدى الإدارات).

13- أفادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

2- حسب ما يتم تغطيته

حيث يمكن أن يغطي كل المنظمة، أو إدارة معينة أو مصنع، أو أفراد:

أ- كل المنظمة

من خلال الإندماج، أو الإستحواذ، أو إعادة الهيكلة الكلية أو إدارة الجودة الكلية.

ب- إدارة أو قسم

بإعادة تنظيمها، أو تفتيتها، أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.¹⁴

ج- مصنع

ويكون بإعادة بنائه، أو إعادة تحديث التكنولوجيا فيه، أو تقليل عمالته، أو إغلاقه للأبد.

د- أفراد

من خلال تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية، و الإدارية، وبرامج التدريب بمختلف أنواعها، و قرارات الترقية، قرارات النقل.

3- حسب درجة الهيكلة

من حيث كونه تطوير هيكلي أو عفوي:

أ- تطوير هيكلي (خطة رسمية محددة الخطوات)

يكون محدد الشكل، ومحدد النتائج، و محدد التدخلات، و يكون لخطة التطوير جداول زمنية، وميزانيات للصرف.¹⁵

ب- تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا)

ويحدث داخل المنظمة ونتيجة لتحمس بعض المسؤولين، وهو تطوير بسبب النمو الطبيعي للأشياء.

-بلال السكرنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق ذكره، ص: 32. 14.
-ناصر جردات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 101. 15.

4- حسب سرعة التطوير

فقد يكون التطوير تدريجي، أو تطوير مفاجئ:

أ- تطوير تدريجي

يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، و التعليم، و الخبرة). وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعليم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئاً فشيئاً.

ب- تطوير فجائي (ثوري)

وهو تطور سريع ومتلاحق مثل لكمة قوية على الوجه، ويفيد ذلك في إفاقة المنظمة وعودتها إلى مسارها مرة أخرى.

5- حسب الشكل أوالمضمون

إذ يمكن أن يكون التطوير شكلياً أوفي المضمون:

أ- تطوير شكلي

يهتم بإجراءات والشكل، أي التركيز على تصميم أنظمة أوإعادة تصميمها دون الإهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، وتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، و إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، وهذا يجعل التطوير شكلياً أو إجرائياً، ويبقى الحال كما هو عليه.

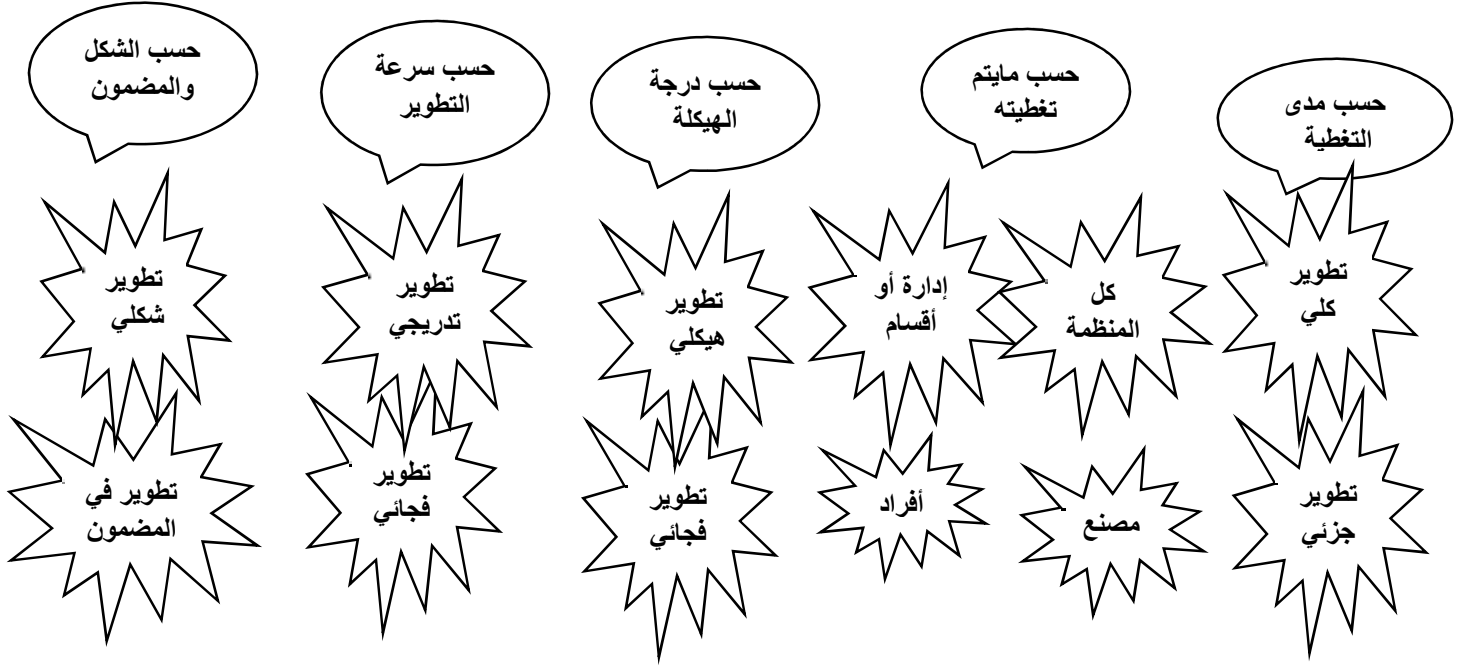
ب- تطوير في المضمون

يهتم بالأهداف والنتائج والمشكلات والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، بمعنى وضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، و تحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، و يتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات لتنفيذها، ويتابعون تنفيذها، وهذا يجعل الأمر متجها نحو نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.¹⁶

- ناصر جردات وآخرون، مرجع سابق، ص:109..¹⁶

الشكل 6:

تصنيفات (أنواع) التطوير التنظيمي



المصدر: إعداد الطلبة

المطلب الثاني: مبادئ إدارة التطوير التنظيمي

وهي عبارة عن خصوبة الجانب المادي للتطوير وسرعة معدلات الإبتكار المادية وأهمية عنصر الإبتكار الذي قد تحصل عليه المنظمة من الخارج عن طريق متخصصين لإجراء البحوث والتطبيقات اللازمة حتى تستطيع الإدارة تحقيق النجاح في عملية التغيير لا بد من مبادئ تساعد في ذلك ومنها:

أولاً: مبدأ التطبيق

إن التطبيق العملي والممارسة هما المجال الحيوي لإختبار فعالية التطوير وسهولة تطبيق التطوير إذا حظي بتأييد الإدارة العليا مع مراعاة صعود الأفكار من أسفل إلى أعلى حتى تخف مقومات التغيير.

ثانيا:المبدأ النمطي

وهو جود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التطوير أهمها النمط التحفظي والنمط التقدمي الذي يحقق فعالية التطوير ويقابل ذلك وجود أنماط ترفض التطوير وتعجز عن الإستفادة منه.

ثالثا:مبدأ التغيير

كلما كانت التغييرات قليلة كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع وبالتالي فإن تطبيق صور عديدة من التغييرات دفعة واحدة يحد من فعاليتها حيث أن المدير البيروقراطي يعوق من مجهودات التغيير.

ربعا:مبدأ الابتكار

تزداد معدلات التطوير في المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة التغيير نتيجة للإبتكار بسبب الخوف من فقدان الوظيفة وتقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتاحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق إبتكارته.

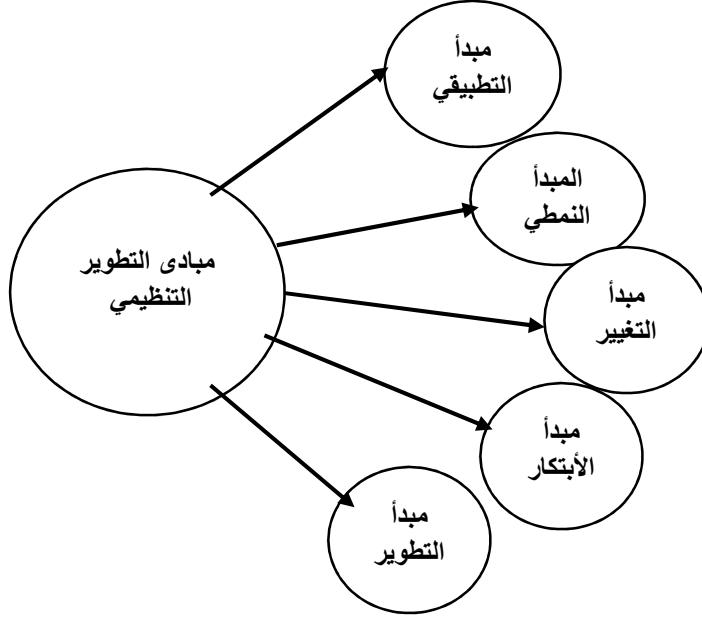
خامسا:مبدأ التطوير

يزيد قبول الأفراد للتطوير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته وتزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توافر فريق عمل من المتخصصين.¹⁷

-بلال خلف السكارنه،التطوير التنظيمي والإداري،مرجع سابق ذكره،ص،ص:397 396.17

الشكل 7:

مبادئ التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: مناهج التطوير التنظيمي

هناك العديد من المناهج أو طرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة للتطوير التنظيمي، وسيتم فيما يلي تناول كيفية التطوير التنظيمي من خلال تعديل السلوك أولاً، وثانياً من خلال استخدام البحث العلمي:

أولاً: تعديل السلوك

يعتمد التطوير التنظيمي منهج المنظومة المفتوحة في التغيير، أي أنه يهتم بتغيير كل المنظومات الفرعية بإعتبار ذلك ضروري لنجاحه، كما يعتمد منهج ديناميكية الجماعة في إحداث التغيير، لأنه يركز على العمل الجماعي والفرقي في إقتراح التغييرات وتنفيذها، إلا أن التركيز الأساس يكون على تعديل سلوك الأفراد ليتوفر لديهم الإستعداد للمشاركة و التعاون في تشخيص التغيير المطلوب وتحقيقه، علماً بأن تعديل السلوك من وجهة نظر علماء النفس السلوكيين، عملية معقدة بسبب صعوبات تعديل سلوك تعلمه الفرد وأصبح يمارسه كاستجابة طبيعية، أحياناً بدون تفكير، لذلك يتطلب أي جهد لتغيير هذا السلوك الأهتمام بثلاث مراحل مهمة له، هي:

1-مرحلة إذابة المستوى السلوك الحالي وإطفائه

ويتطلب هذا جهدًا متعمدًا بحجب المؤثرات والمحفزات التي تستثير هذا السلوك، وتوفير محفزات سلبية، أي عقوبات إذا ما إستجاب الفرد بالطريقة التي إعتادها، فمثلاً، إذ أردنا تغيير سلوك مدير إعتاد أن ينفرد بإتخاذ القرارات، يجب العمل على تجنبه مواقف تستدعي ذلك، وإرسال إشارات سلبية لو فعل ذلك.

2-مرحلة الإنتقال إلى مستوى جديد وتدعيمه

ويتم هذا بإستخدام حوافز إيجابية، تأتي من بيئة الخارجية ولحين ما يتم تشكيل السلوك الجديد، فبالنسبة للمثال السابق، لا يكفي بأن نقول للمدير بأن الإنفرد في إتخاذ القرار هو سلوك مرفوض، بل يجب تعليمه سلوكا بديلا وكيف يصدر عنه، كما يجب إرسال محفزات إيجابية كلما بدأ يمارس السلوك الجديد المطلوب.

3-مرحلة إعادة التجميد

تثبيت المستوى والسلوك الجديد، أي الإستمرار بالتدعيم الإيجابي حتى يتشكل السلوك الجديد، و الإستمرار بتوفير المحفزات الإيجابية السريعة لغاية ما يصبح إستجابة تلقائية.

ثانيا: البحث العلمي

وهو المنهجية التي يعتمد وكيل التغيير والمختصون في التطوير التنظيمي في مساعدة المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي الذي تحتاجه، ويتم هذا من خلال عدة مراحل، من أبرزها:

1-تشخيص المنظمة

وهدف البحث العلمي في لمرحلة الأولى هو تشخيص الحاجة للتغيير، وتحديد المشكلات التي تستدعي معالجتها، ونوع الوضع الجديد المطلوب، وهذا التشخيص عملية معقدة تتطلب البحث العلمي، ويتطلب هذا، التمييز بين الأعراض الأسباب، مما يتطلب تحليل المشكلات القائمة للتأكد من معالجتها تتناول تغييرات جذرية في سلوك الأفراد.

2- تحديد الحالة المستقبلية المرغوبة

وهي عبارة عن إجراء يحث ويساعد في تحديد الوضع الجديد المرغوب، ويتطلب تنفيذ هذه المرحلة من البحث أن تجري الإدارة تحديد البدائل المختلفة للتغيير المطلوب في كل من البناء والإستراتيجية وتقييم كل البديل، وتحتاج المنظمة تغيير أهدافها، وحجمها، وطريقة تركيبها، وتعتبر عملية حصر البدائل وتقييم كل منها عملية معقدة تتطلب الدراسات.

3- تنفيذ أفعال التغيير

تتطلب المرحلة التالية تنفيذ التغيير المطلوبة، وهذه الخطوة تنطوي على ثلاث خطوات فرعية: تتطلب الخطوة الأولى من الإدارة تحديد المعوقات المحتملة للتغيير، خاصة المقاومة المحتملة التي قد تكون مصدرها الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل، فقد يقام المديرون لأن التغيير سيقال من مكانتهم، وقد يقاوم الأفراد والجماعات لأن التغيير قد يعرض علاقاتهم ووظائفهم للخطر.

4- تقييم الأفعال المتخذة

تحصل آثار أي تغيير على المدى الطويل، نوعاً ما، لهذا تصبح عملية تقييم إجراءات التغيير المتخذة عملية مهمة ومعقدة، ويجب التأكد من أن المنظمة تنتقل فعلاً نحو الحالة المرغوبة، فأثار بعض التغييرات قد تستغرق أوقاتاً طويلة.

5- مأسسة البحث العلمي

المقصود المأسسة أو التأسيس هو جعل التغيير عادة أو سلوكاً طبيعياً يتبناه ويمارسه كل فرد من المنظمة، و المطلوب مأسسة التغيير على كافة المستويات، حيث يجب أن يبدأ أعضاء الإدارة العليا التصرف بالكل المطلوب طبيعياً ودائماً، كما يجب أن يتصرف كل العاملين ويمكن أن تتم المأسسة بمنح حوافز إيجابية للسلوك الجديد.

المبحث الثالث: العلاقة بين فريق العمل والتطوير التنظيمي

بعد التطرق والتفصيل في كل من فريق العمل والتطوير التنظيمي، تبين لنا أن هناك علاقة قوية بينهما ووجدنا أن أداء الفرد مرتبط برغبته في العمل وتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة. أي مدى ولاءه لها

والتطوير التنظيمي يعد تابعا لعدة محددات أهمها فريق العمل لهذا سعيينا إلى إيجاد عوامل خاصة بالفريق العمل من أجل تحقيق التطوير التنظيمي سواء على مستوى الفريق أو على مستوى المؤسسة ككل ومن هذا المنطق حاولنا توضيح كل ماسبق في النقاط التالية :

- علاقة قيادة فريق العمل بالتطوير التنظيمي؛
- فرق العمل الداعمة للتطوير التنظيمي ؛
- مساهمة فريق العمل في دعم التطوير التنظيمي.

المطلب الأول: علاقة قيادة فريق العمل بالتطوير التنظيمي

إن قائد الفريق كعضو بالفريق يجب أن يعمل كمدرّب ناصح ومستشار أكثر من كونه مدير موجه، لأنه يشترك في المسؤولية مع مرؤسيه فيجب أن يستمر في دوره القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه ونحو تنمية التطوير التنظيمي لديه وفي سبيل ذلك يمكن إدراج بعض العمليات التي يقوم بها القائد من أجل كسب ولاء فريقه.

أولا : أشراك أعضاء الفريق

أي تشجيع جميع أعضاء الفريق على تقديم آرائهم ووجهات نظرهم والمشاركة في التصرف وضع القرار. لأن ذلك يجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في الفريق وانتمائهم له فيزيد من ولائهم¹⁸.

ثانيا : تقبل الآراء والحض عليها

أي تقبل وجهات النظر المختلفة مهما كانت وفي حالة تصادم الآراء، يحاول القائد التواصل إلى رأي يرضي الجميع متفاديا لكل أنواع الاختلافات والصراعات ويقوم بإقناع أعضاء الفريق به.

-أبو القاسم حمدي، تنمية الكفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،¹⁸

ثالثا: التنسيق بين الأعضاء

التوفيق بين الأعضاء وبين الأعمال التي قاموا بها عن طريق إجراء إجتماعات الفريق والمطالبة بتقارير عن العمل وغيرها. وهذا من أجل تفادي التشتت وضياح وعدم التواصل إلى النتائج المرغوب فيها، مما يؤدي إلى ملل الأعضاء وعدم رضاهم عن أداء فريقهم.¹⁹

رابعا : تشجيع الاتصال المفتوح

يقوم القائد بتشجيع الاتصال المفتوح أو متعدد الاتجاهات. لأنه يعمل على إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وبين مختلف المستويات إذ أنه يوفر حرية لانسياب المعلومات بين أعضاء الفريق طبعاً لمقتضيات العمل.

خامسا : تنمية الكفاءات

على القائد الفريق ان يقوم دائما بتنمية المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك لدى أعضاء فريقه، وذلك بغية القيام بمهامهم المحددة على أحسن وجه وبأداء عالي والتنسيق بينهما من أجل تحقيق أداء عالي للعمل ورضاء عن قائدهم .

سادسا : التحفيز

يقوم القائد بتحفيز أعضاء فريقه سواء بالحوافز المادية أو المعنوية، لأن ذلك يساعد على التفاهم باتجاه تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة ورفع الكفاءة وزيادة الرقابة الذاتية لديهم وتتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء وتوجيه سلوكهم نحو تطوير المؤسسة .

سابعا : المكافأة والتقدير

نظام المكافأة هو نظام مصمم على أساس الفرد في أغلب المؤسسات، ولكن في فرق العمل يتوجب على القائد ايجاد خطط التحفيز والمكافأة الجماعية التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأعضاء وجعلهم أكثر رغبة في التطوير التنظيمي في المؤسسة .

1- بن عبدالمجمن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الثوري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2008، ص:42.¹⁹

مما سبق نقول أن القائد الفريق دورهام في توجيه أعضاء فريقه نحو التطوير التنظيمي للمؤسسة، أما إذا كان القائد غير مؤهل وغير كفاء ولا يتوجب عليه نحو فريقه فاعنه يؤثر سلبية على أداء الاعضاء وبالتالي يكون التطوير التنظيمي ضعيف.

المطلب الثاني : فرق العمل الداعمة لتطوير التنظيمي

هناك نوع من فرق العمل تساهم في تحسين أداء أعضاءها ،وتعمل على توجيه سلوكهم حيث أن هذا النوع يتميز بمجموعة من المميزات التي تحقق ذلك فعلى فرق العمل التي ترغب في كسب أعضائها وتعمل على التطوير التنظيمي في المنظمة أن تتميز مايلي .

أولا :الفهم الواضح لأهداف المؤسسة

على فريق العمل أن يفهم أهداف المؤسسة وخططها ونشاطها وأن يشارك في وضعها ويعي بدوره المهام الموكلة اليه لكي يحس بأهميته .

ثانيا :التمكين

ونعني بتمكين الفريق منحه فرصة ليتولى القيام بمسؤولياته مع سلطة أوسع ،من خلال التدريب والثقة والدعم²⁰. أو هو إشراك الفريق في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وإعطائه المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قراراته ومهاراته يتوفر الموارد الكاملة له والمناخ الملائم، وتأهيله فنيا وسلوكيا والثقة فيه وتحريره من القيود، تشجيعه وتحفيزه على روح المبادرة ولابداع مما يجعل الفريق بدرجة على في تطوير التنظيمي ومساهمة في التطوير بالمؤسسة .

ثالثا :المعرفة

وتشمل المعارف العامة والمهارت الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل والمجالات المتعلقة به عن وأيضا عن المؤسسة وبيئتها .

-فريال بحبح، تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للإتصالات،رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل ،قسم علم الأتماع ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة الجزائر ،2000،ص:60.

رابعاً: الاستقلالية

يقصد بها قيام الفريق بالعمل باستقلالية وتحمله للمسؤولية وهذا مايكسبه الكثير من المهارة، التي تأهله لأداء مهمته بمستوى على عالي من الأداء الجيد.

خامساً: المرونة

أي قابلية الفريق للتعديل من خطته وتطويرها ومهاراته للمتغيرات المحيطة به أو بالمؤسسة

سادساً: الملائمة

يجب أن يكون هناك تلاؤم بين الكفاءات وخبرات الفريق والمهمة التي كلف بها فلا يمكن تكلفة بعمل يتطلب كفاءات وقدرات لا يتوفر عليها الفريق. كما لا يجيد تكلفة بعمل بسيط وهو فريق ذو كفاءات ومستوى عالي، فيستحسن الملائمة بينهما كي لا يشعر الفرد في الفريق بالملل أو الضغط .

سابعاً: حجم الفريق

حجم الفريق يجب أن لا يكون صغير لأنه يحتمل جدا أن يفتقر الفريق الى تنوع وجهات النظر، كما لا يجب أن يكون الحجم كبير جدا لانه سيواجه الفريق من ذلك مشكلة في التفاعل والبناء ولا يتمكن من تحقيق التماسك ولألتزام والمسؤولية الضرورية لتحقيق أداء العالي .

من خلال عرض أهم مميزات فرق العمل التي تدعم لتطوير التنظيمي وبذلك فاعن لم تتوفر فرق العمل على تلك المميزات فاعنها تساهم بذلك الى التنمية وشعروهم بالمسؤولية من اجل تطوير التنظيمي. أما اذا افتقرت هذه المميزات فاعنها تعمل على تقليل وعدم التحفيز .

المطلب الثالث: العلاقة بين البيئة المحيطة بالفريق والتطوير التنظيمي

تتكون البيئة المحيطة بفرق العمل من مجموعة من العوامل وقوى داخلية للمؤسسة والتي لها تأثير كبير ومباشر على فرق العمل. وبذلك أيضا تؤثر على عمل المؤسسة بصفة عامة، وتعمل على تطوير التنظيمي ومن بين هذه العوامل نذكر :

أولا: الهيكل التنظيمي

يعتبر من أهم عناصر البيئة المحيطة بفرق العمل، من حيث تناسبه مع تخصصات الفرق واستيعاب لاحتياجاتها وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسيابية الاقتراحات ولأفكار وأفعال من أعضاء الفرق. وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة، مستوعبة للظروف، منتهمة للموقف فاعنها تكون مشجعة على الخلق ولابداع والتكيف ولالتزام بأهداف المؤسسة وتطوير لها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا حيويا في التأثير على فرق العمل. فهي تخلق ضغوطا على الأفراد للمضي قدما في التفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، فهي تساهم في خلق طرق من أجل التطوير في المنظمة .

ثالثا: الموارد المتاحة

اما ان تكون موارد مالية أو بشرية فهي تلعب دور مهما نحو فريق العمل وذلك بالالتزام وتحقيق الأهداف للمؤسسة وبذلك يعمل فريق العمل على التوجيه والعمل على التوجيه والعمل على التطوير التنظيمي وذلك من أجل خلق امكانية أكبر للابداع ولابتكار وزيادة الأداء .

رابعا: البحث والتطوير

تعتبر عملية البحث والتطوير مهمة لدى فريق العمل من أجل تنمية التطوير التنظيمي لدى الأفراد وذلك من خلال البحث عن طريق وحلول للعمل وتطوير أساليبهم والبحث عن أداء افضل وكفاءة عالية .

خامسا : نظم المعلومات

تعمل على تزويد فرق العمل بالمعلومات التي تساعد على أداء عمله أو مهمته بكفاءة عالية، ومن مزايا نظم المعلومات أنها تمكن أعضاء الفريق من متابعة العمل دون شرط التواجد في مكان العمل، أي مجموعة من الطرق ولإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية، تسمح للأفراد في أن يكونوا على دراية كاملة بمجريات العمل .

وحتهم على العمل المتواصل من أجل التطوير في المنظمة وبذلك تدفعهم الى تحسين أدائهم والعمل المتواصل من أجل تحقيق أدائهم الفعال والستمر وهذا كله من أجل التطوير التنظيمي وشعورهم بالانتماء للمؤسسة .

سادسا : عادات وتقاليد المؤسسة

يتم غرسها بين أعضاء فرق العمل وهي تمثل قيم المؤسسة التي ورثها عبر أجيال ويتم، توريثها أيضا للأجيال القادمة .وهي تأثر على أعضاء الفريق اذ أنها تخلق لديهم روح عمل التطوير التنظيمي وأن هذا الجزء لايتجزأ منها من أجل الوصول الى المبتغى المطلوب .

سابعا : القيم التنظيمية

فإنها تعكس الخصائص الداخلية للفريق فهي تعتبر عن فلسفته ،وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك الأفراد كما لها علاقة قوية مع الأداء التنظيمي وتساهم على العمل التطوير التنظيمي للفريق وللمؤسسة بصفة عامة .والمؤسسات لناجحة تتميز بنظام جيد للقيم التنظيمية .

وفي لأخير يمكن القول أن جميع العوامل البيئة المحيطة بفرق العمل السابقة الذكر تزيد من التطوير التنظيمي للمؤسسة ولأفراد ومؤسساتهم .وتزيد من شعورهم بالانتماء لها والتمسك بها ،هذا ان كانت تساهم بايجابية ،أما اذا كانت تساهم بسلبية فاعن التطوير التنظيمي يكون ضعيف وشبه معدوم وبذلك يمكن للمؤسسة أن تفقد أولا ويتها في لأسواق بسبب ضعف التطوير التنظيمي .

خلاصة الفصل

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها . وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم ولأداء ،الفعال والكفاءة وبذلك كلما كان الأفراد بالمؤسسة على مستوى عالي وهذا ما يحقق للمؤسسة الأهداف المطلوبة والمرجوة وهذا بوجود التطوير التنظيمي لها وهو يعتبر أحد المحددات الأساسية وهذا نظر لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية .

وبذلك فاعن التطوير التنظيمي يبني على التغير المخطط وليس العشوائي ،كما أن معظم خبراء التطوير التنظيمي يكونون برامج التطوير شاملة اما للمنظمة ككل أو على الأقل لوحدة كاملة في المنظمة وهذا كله يحقق أهداف المنظمة .

ونظر لأهمية والقيمة التي يلعبه التطوير التنظيمي لكونه عنصر فعال داخل المؤسسة وتعددت العوامل المؤثرة فيه ،وبرزت دراسات ومداخل اهتمت بتفسيره وتحديد الأبعاد ،لتبرهن أنه مرتبط مجموعة من المتغيرات التنظيمية .

ومما لا شك فيه أن فريق العمل مهم وفعال في تعزيز التطوير التنظيمي لدى الأفراد لذلك يتوجب على المؤسسات أن تعتمد عليه بالشكل الجيد والفعال .

بعد التطرق والتعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من فريق العمل والتطوير التنظيمي سنتناول في هذا الفصل واقع تطبيق فريق العمل، وعلاقته بالتطوير التنظيمي. من خلال دراسة البنك الخارجي ولاية تبسة، رغم كونها مؤسسة خدماتية اجتماعية الأ أن طبيعة نشاطها بدرجة كبيرة أسلوب فرق العمل سيتم في هذا الفصل دراسة النقاط التالية :

- تقديم عام للبنك الخارجي؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ؛
- تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-

إنطلاقاً من أهمية التجارة الخارجية ضمن المسار التنموي، و كذا إتجاه البنوك في الوقت الحالي إلى تمويل أنشطتها بالدخول في أسواق الخدمات البنكية خارج الحدود الدولية الأم، تم إنشاء مؤسسة مالية جديدة لتضاف إلى قائمة البنوك التجارية التي عملت الدولة على إرسائها منذ الاستقلال وتمثلت هذه المؤسسة المالية في البنك الجزائر الخارجي.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- لمحة عن البنك الخارجي BEA ؛
- تقديم وكالة تبسة -46-؛
- الهياكل التنظيمي للوكالة.

المطلب الاول:لمحة عن البنك الجزائري الخارجي BEA

قبل التعرف على الوكالة الرئيسية للبنك الخارجي الجزائري -46- بولاية تبسة أحد فروع وموقع التربص لابد أن يتم التعرف على البنك بصفة عامة من خلال مايلي:

- نشأة بنك الجزائر الخارجي ؛
- أهداف بنك الجزائر الخارجي؛
- القانون الاساسي لبنك الجزائر الخارجي.¹

¹- معلومات مقدمة من طرف البنك.

أولاً:النشأة بنك الجزائر الخارجي

تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري BEA في أول أكتوبر 1967 بموجب مرسوم 204/67 برأس مال قيمته 210 مليون دينار جزائري وكان هدفها الرئيسي يتمثل في تسهيل وتممية الرابطة الاقتصادية و المالية للجزائر مع الدول الاخرى،و تم إكتتاب رأسمال البنك بصفة خاصة من قبل الدولة بتاريخ 01 جوان 1968م،و بعد ذلك وفق قانون يوجد مركزه الرئسي في الجزائر ويجوز له أن يفتح فروعاً ووكالات في الجزائر وأيضاً في الخارج بمرافقة وزير المالية أن مدة الشركة غير محدودة ولا تحل إلا بنص ذو وصفة تشريعية ،ويعني أن البنك الخارجي الجزائري لا تلغى إلا بنص واضح وصريح وهذا طبقاً لقوانين تشريعية صريحة.

رأس المال الأصلي للبنك مكون من مبلغ تقدمه الدولة بكامله وبناء على طلب من مجلس الادارة ومصادقة عليه بقرار من وزير المالية،ويمكن زيادة رأس المال بإضافة إحتياطي له.

2- إدارته ومراقبته

²يتولى إدارة البنك الخارجي الجزائري:

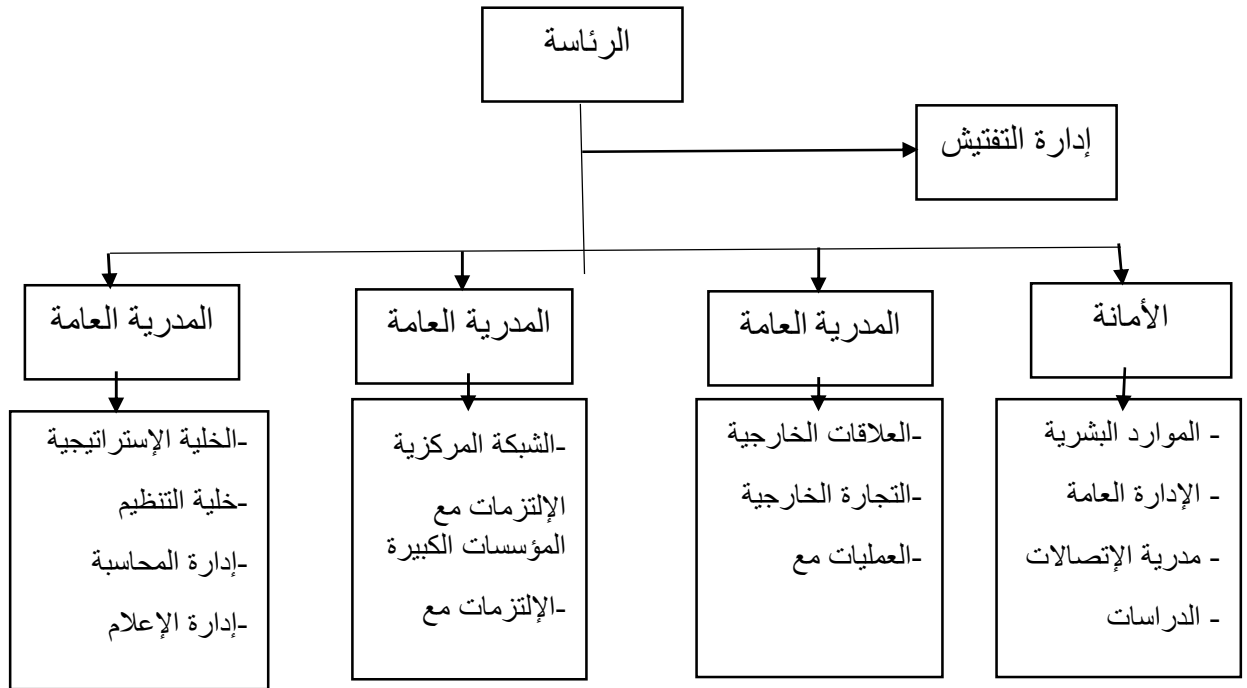
- مدير عام ومساعد مدير،يعين كلاهما بمرسوم بناء على إقتراح من وزير المالية؛
 - مجلس الإدارة ويضم المدير العام ومساعدته،ثلاث مستشارون يعينون كذلك بمرسوم بناء على إقتراح من وزير المالية،ويتم إختيارهم من ثلاث قوائم تضم كل قائمة ثلاث أشخاص يقدمها كل من الوزراء الثلاث ،وزير شؤون الخارجية ووزير الصناعة ووزير التجارة.
- ومن مهام المدير العام:
- التسيير المادي و تطبيق السياسة الخاصة ببنك الخارجي الجزائري و تنفيذ المقرارات التي تتخذها مجلس الإدارة؛
 - تمثيل بنك تجاه الغير وإبرام العقود أو الوثائق أو المستندات أو الإتفاقات دون الحاجة لأن يثبت الغير التعويضات التي يمارس بموجبها مهامه؛

-معلومات مقدمة من طرف البنك.¹

- تمثيل البنك لدى القضاء وإتخاذ كل التدابير التنفيذية بما في ذلك الحجوز العقارية؛
 - تسيير نشاط البنك¹؛
 - تعيين وعزل الموظفين؛
 - رفع كشف بالتزامات الجارية إلى مجلس الإدارة في فترات منظمة؛
 - رفع تقارير عن تطبيق سياسة البنك إلى وزير المالية بصفة دورية .
- ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري:

الشكل 8 :

التنظيمي لبنك الجزائري الخارجي



المصدر: مصلحة التنظيم الإداري وكالة تبسة -46-

المطلب الثاني: تقديم وكالة تبسة -46-

أنشأ البنك الخارجي الجزائري منذ تأسيسه عدة وكالات على مستوى الوطن لتوفير خدماته لمختلف الأفراد للمساهمة في التنمية الوطنية، ومن بين هذه الوكالة تبسة -46-، وسيتم تقديم هذه الوكالة في التالي:

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك

أولاً: نشأة وكالة تبسة 46

تأسست وكالة تبسة-46- التابعة للبنك الخارجي الجزائري بتاريخ 02 جانفي 1990، بأشرت نشاطها قدره 160000000 دج ويقع عنوانه الإداري بنهج الأمير عبد القادر طريق قسنطينة-تبسة-إن الوظيفة الأساسية للوكالة تتمثل في تسهيل وتنمية العلاقات الإقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، إذا تقوم¹ الوكالة بإستقبال الودائع ومنح الإعتمادات الستوردين ومنح الضمانات و ذلك تسهيل عمليات التصدير نظر لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين هما:

- قسم خاص بالإئتمان:يقوم بقبول الودائع ومنح القروض ؛
- قسم خاص بالعمليات الخارجية:يقوم بتجهيز وتوكيل العمليات الكبرى .

ثانياً:مهام وكالة تبسة -46-

تقوم الوكالة بعدة مهام أساسية تتمثل في:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق علمية؛
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الإقتصادي والمؤسسات ذات الطابع الصناعي؛
- معالجة عمليات الزبائن إداريا ومحاسبيا بالعملة الوطنية أو العملة الأجنبية.
- يعد مدير الوكالة المسير الأول لها،وتتمثل مهامه في:
- تطوير وتقييم رأس المال الإقتصادي للوكالة؛
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة؛
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن؛
- السهر على تكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى وموظفي الوكالة يلي المدير نائب مدير الوكالة، فهو المساعد والمسؤول الثاني بعد المدير وينوبه في حالة غيابه. وللبنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- عدة مصالح وهذا ما سيتم العرض له في المطلب الموالي.

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة

يعمل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- إثنان وثلاثون (32) موظف موزعين على المصالح الموالية:

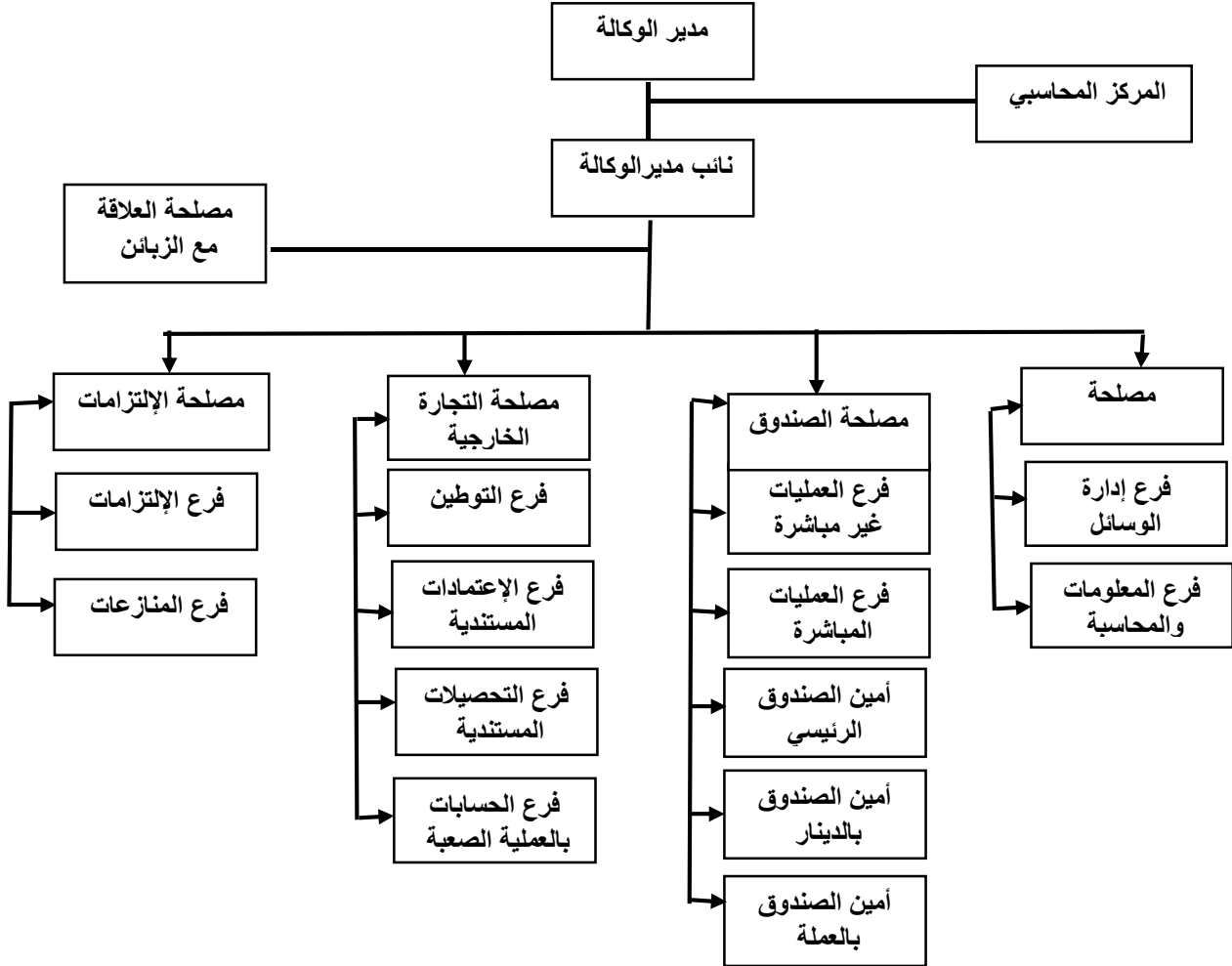
- مصلحة العلاقات مع الزبائن؛
- مصلحة التنظيم الإداري ؛
- مصلحة التجارة الخارجية ؛
- مصلحة الإلتزامات.

حيث إن لكل مصلحة مجموعة من الفروع والأقسام التابعة لها والتي تعمل على التنظيم والتنسيق فيما بينهما بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للوكالة و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمية للوكالة:¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك

الشكل 9:

الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري -BEA- وكالة تبسة -46-



المصدر: إدارة الوكالة البنك الخارجي الجزائري تبسة-46-

أولاً: مصلحة العلاقات مع الزبائن

تتمثل مهمة هذه المصلحة في الآتي:

- الإستقبال الجيد للزبائن والتحور معهم ؛
- إستقبال ملفات الزبائن ؛
- التحاور مع الزبائن وتنويرهم بكافة المعلومات التي تفيدهم ؛
- التعامل مع الزبائن ذوي الكفاءة والسمعة الجيدة ؛

- مساعدة وتوجيه الزبائن مع الوكالة فيما يخص التمويل؛¹
- دراسة طلبات القروض؛
- عرض ملفات القروض المدروسة على الإدارة الوكالة لتقييمها وأخذ القرار؛
- متابعة الملفات المتحصل عليها ضمن مخطط جبائي وإداري محاسبي؛
- المتابعة المستمرة مع أمانة الإلتزامات وإستعمال القروض الممنوحة و تسديدها في أجل إستحقاقها؛
- إعلام الزبائن بالقرارات المتخذة .

ثانيا:مصلحة الإلتزامات

تتمثل مهامها في الأتي: ضمان دعم الإدارة الإلتزامات الزبائن؛ إدارة الملفات الزبائن المتعلقة بالقروض، السهر على متابعة تطبيق وإحترام التعليمات المتعلقة بالإلتزامات وهي تنقسم إلى:

1- فرع إدارة الإلتزامات

تتمثل مهامه فيمايلي:

- إقامة علاقات مع الزبائن؛
- متابع شروط وتعليمات كيفية فتح وتسيير حسابات الزبائن؛
- إدارة منح رخص القروض؛
- تكوين بطاقة معلومات خاصة بكل زبون وبكل عملية منح القروض؛
- متابعة وإرسال الملفات إلى بنك الجزائر ومتابعة النتائج؛
- تحضير العقود والضمانات؛
- مسك وإدارة ملفات الزبائن؛
- ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة و خاصة للإلتزامات.

وفي حالة حدوث مشاكل مع العميل يحول النزاع إلى فروع إدارة المنازعات وأن لم يتم الإتفاق تحول

القضية إلى القضاء

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك

2- فرع المنازعات

تتمثل مهامه في:

- إدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة ؛
 - المحافظة على الوثائق القضائية للزيائن؛
 - مراقبة الجانب القانوني للعقود و الإلتزامات والضمانات المقدمة؛
 - تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات وشبه المنازعات،
 - الإحتفاظ بنسخ لعقود الضمانات في ملفات الزيائن .
- وتكون مصلح الإلتزامات مع مصلحة العلاقات مع الزيائن ومصلحة القروض وهي أهم مصلح الوكالة لأنها تدرس ملفات القروض وإتخاذ القرار منح القروض ومتابع العميل .

ثالثا: مصلحة التجارة الخارجية

وتتمثل مهامها في الآتي:

- تحويل الأموال المتعلقة بالإستيراد والتصدير؛
 - تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة ؛
 - القيام بعمليات التحويل للعملات المختلفة ؛
 - تقديم تصريحات الدورية للعملات المتعلقة بالتصدير والإستيراد.
- وتتضمن هذه المصلحة أربعة فروع وهي الآتي:

1- فرع التوظيف

هو فرع خاص بالعمليات المتمثلة في الاستيراد مع الخارج، حيث يقدم العميل فاتورة نموذجية تسمى *facture proforma* ويجب لفتح هذا الملف إن يكون رصيده كافي لتغطية تكاليف الصفقة ويوجد ثلاث إجراءات متتالية لعمليات الإستيراد وهي:

- التوظيف .
- الدفع: ويكون ثلاث طرق وهي:

- الإعتماد المستندي ؛
- التحصيل المستندي ؛
- التحويل البنكي من حساب إلى حساب ؛
- تصفية الملف .

2- فرع الإعتمادات المستندية

هو فرع خاص بالعمليات التي قبل لموجبها بنك المستورد إن يحل محل المستورد في الإلتزام بتسديد وإيراداته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل إستلام الوثائق أو المستندات التي تدل على إن المصدر قد قام فعلا بإرسال بضاعة المتفق عليها كل قروض الإستيراد تسجيل في سجل خاص لدى البنك الخارجي الجزائري والذي يتضمن إسم البنك، رقم الوكالة رقم شبك التوطين .

3- فرع التحصيلات المستندية

هو فرع الذي يصدر بموجبها البائع أمر إلى البنك الذي تعامل معه لتحصيل المبلغ معين من المشتري مقابل تسليمه مستندات شحن البضائع (البضاعة) المبيعة إليه، ويتم السداد إما نقدا أو مقابل توقيع المشتري على كميالة وعلى تنفيذ أمر عملية وبذل جهده في التحصيل.

4- فرع الحسابات بالعملة الصعبة

يقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالعملة الصعبة .

رابعا: مصلحة الصندوق

تتمثل مهامها فيمايلي:

السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن؛

ترتيب التصريحات الدورية حول المخلفات المتعلقة بعمليات الدفع .

ومن فروعه مايلي:

1- فرع عمليات المباشرة

يقوم هذا الفرع مايلي:

- حسن إستقبال الزبائن ؛
- التنظيم العام اليومي والمستمر للعمليات المباشرة ؛
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملية الوطنية الأجنبية .

2- فرع العمليات الغير المباشرة

يقوم هذا الفرع بمايلي:

- إدارة ومتابعة الخزينة ؛
- القيام بعمليات تحويل الفائض وطلب تغطية العجز في الخزينة ؛
- تسهيل عمليات الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات أذنية.

خامسا: مصلحة التنظيم الإداري

وتتمثل مهامها فيمايلي: السهر على المحافظة على إدارة الوسائل البشرية والمادية للوكالة وضمان التنسيق المعلوماتية المحاسبي للوكالة ومن فروع هذه المصلحة مايلي:

- فرع إدارة الوسائل ؛
- فرع المعلوماتية والمحاسبية .

1- فرع إدارة الوسائل

وتتمثل مهامه فيمايلي:

- السهر على إدارة والمحافظة علىالوثائق المختلفة للوكالة؛
- متابعة حسابات للموظفين وفقا للقانون؛
- تقدير الإحتياجات الخاصة بتكوين الموظفين ؛
- السهر على تطبيق الشروط الوقائية والصحة والتأمين داخل الوكالة ؛
- إدارة العقارات والمنقولات ؛

- القيام بتصريحات الدورية الجبائية لدى مصالح المعنية ؛
- القيام بإدارة الأرشيف والعمل على المحافظة عليه من التلف.

2- فرع المعلوماتية والمحاسبية

تتمثل وظائفه في:

- الإشراف على تسيير أجهزة الإعلام الآلي الموجود بالوكالة ؛
- العمل على متابعة وتأمين شفرات الكمبيوتر؛
- تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية .

سادسا:المركز المحاسبي

تتمثل مهامها في الآتي:

- جرد أموال البنوك وميزانياته؛
- القيام بإحصاء ديون البنك وموجوداته وحساب الأرباح والخسائر ؛
- تحديد نسب الأرباح وكيفية توزيعها ؛
- تنظيم الحسابات والعمليات التي قامت بها الوكالة ؛
- حسم كل المصاريف العامة وجميع الأعباء المالية والأهتلاكات.

المبحث الثاني:تحليل إستمارة الإستبيان

المطلب الأول:مجتمع الدراسة وعينتها

لتجسيد الدراسة النظرية قمنا بتطبيقها على عينة من العاملين لدى البنك الخارجي الجزائري لوكالة تبسة تضمنت العينة 21 عاملا تم استرجاعها جميعا، وهي تعتبر عينة معبره عن المجتمع المتمثل في منتسبي البنك البالغ عددهم أكثر من 30 عامل.

المطلب الثاني:تحليل البيانات الشخصية

نقوم أولا بتحليل جميع البيانات الشخصية.

أولاً: بالنسبة للجنس

من خلال نتائج الجدول (2) نلاحظ هناك 14 عامل لدى البنك من جنس ذكر أي بما يعدل بنسبة 66.66% من عدد العمال الإجمالي للبنك وبالنسبة للإناث 6 عاملات بما يعدل 33.33% من عدد العمال الإجمالي للبنك ومن هنا يمكن القول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث لأن الذكور يملون لهذه المناصب أكثر من الإناث.

الجدول 2: الفئات على حسب الجنس (الإناث والذكور)

النسبة	العدد	الجنس
66.66%	14	ذكور
33.33%	6	إناث
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

ثانياً: السن

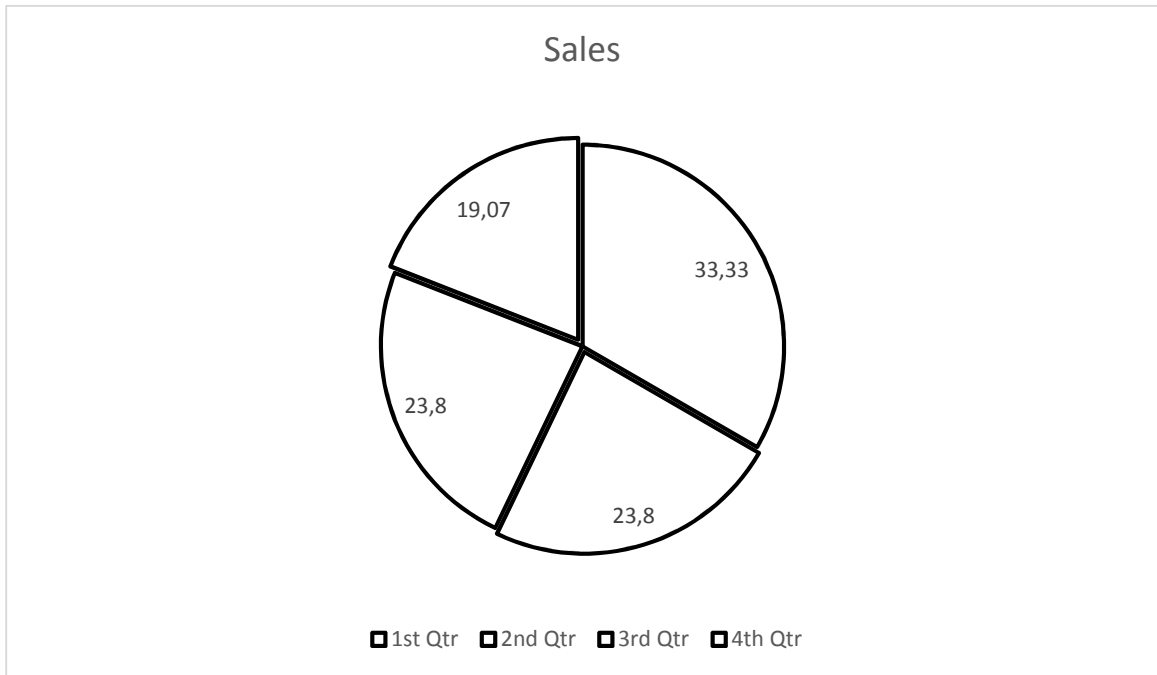
من خلال الجدول (3) نلاحظ أن بنسبة 33.33% من العمال تقدر أعمارهم 40 أقل من 50 سنة وبنسبة 23.80% من العمال أقل من 30 سنة وبنسبة 23.80% من العمال 50 سنة فما فوق وبنسبة 19.07% من العمال 30 أقل من 40 سنة ومن هنا نلاحظ أن البنك له أكبر نسبة من العمال تتروح أعمارهم من 40 أقل من 50 سنة

الجدول 3: فئة على حسب السن

النسبة	العدد	السن
%23.80	5	أقل من 30 سنة
%19.07	4	30 أقل من 40 سنة
%33.33	7	40 أقل من 50 سنة
%23.80	5	50 فما فوق
%100	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 10: فئات على حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق

ثالثا: المستوى التعليمي

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن نسبة 28.57% مستوهم التعليمي ثانوي وأيضا بنسبة 28.57% مستوهم جامعي وبنسبة 23.80% مستويات أخرى مختلفة وبنسبة 19.04% دراسات عليا، فنلاحظ هنا أن عمال البنك أكثر المستويات الغالبة هي ثانوي وجامعي ودراسات أخرى

الجدول 4: فئة على حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
28.57%	6	ثانوي
28.57%	6	جامعي
19.04%	4	دراسات عليا
23.80%	5	أخرى
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

المطلب الثالث: تحليل البيانات الوظيفية

أولا: الوظيفة

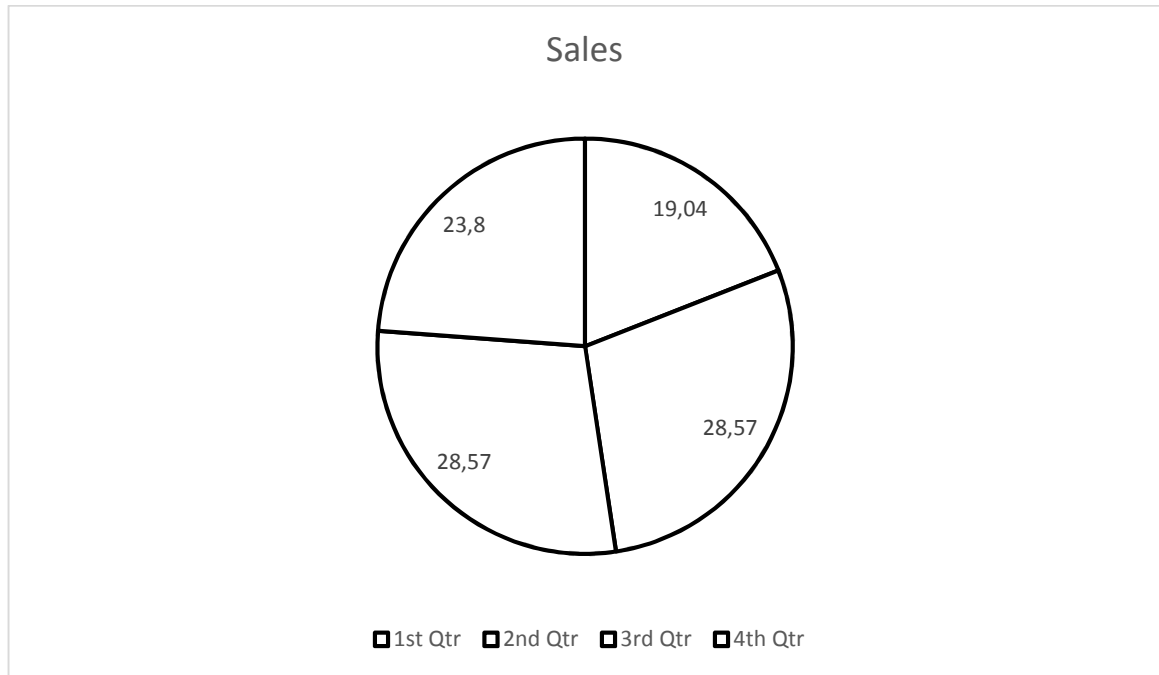
من خلال نتائج الجدول (5) نلاحظ أن نسبة 28.57% وظيفتهم تتمثل في إطار وإطار أساسي بنسبة 28.57% وكذلك بنسبة 23.80% يعملون في إطارات أخرى وأيضا بالنسبة 19.04% عون إداري ومنه نلاحظ أن النسبة الغالبة داخل هذه البنك هي الإطار الأساسي.

الجدول (5): فئة على حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة
عون إداري	4	%19.04
إطار	6	%28.57
إطار أساسي	6	%28.57
أخرى	5	%23.80
المجموع	21	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 11: فئات على حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول

ثانيا:الخبرة المهنية

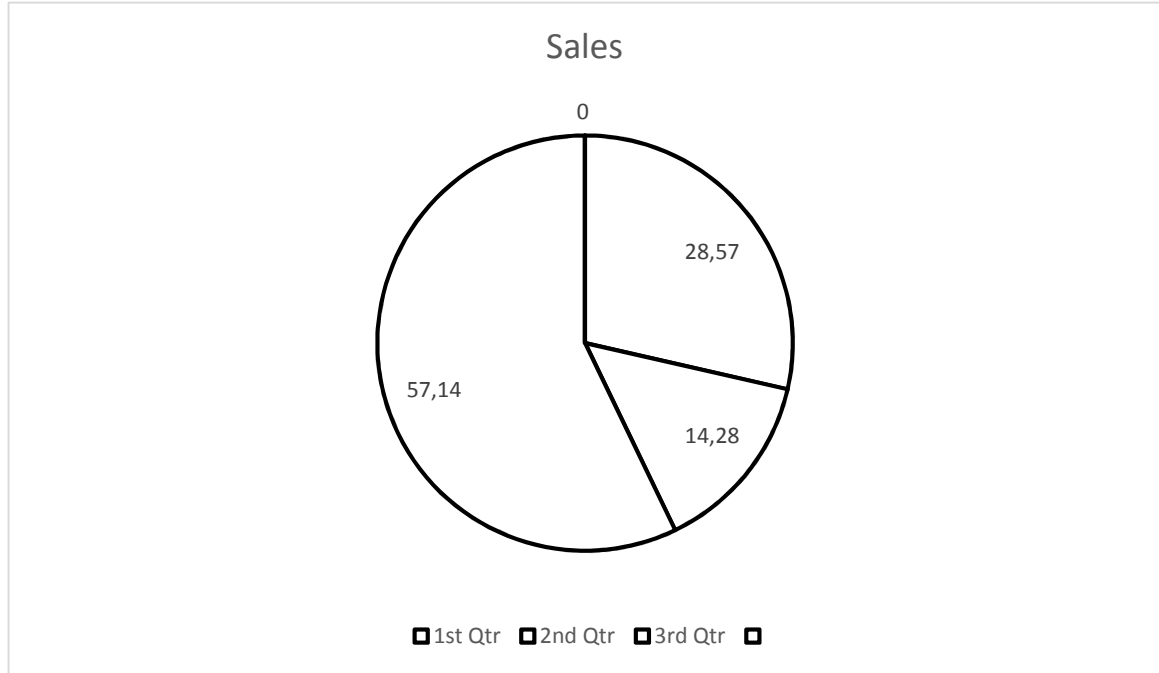
من خلال نتائج الجدول (6) نلاحظ أن نسبة 57.14% لديهم خبرة مهنية من 15 سنة فما فوق وكذلك بنسبة 28.57% تتمثل خبرتهم في أقل من 5 سنوات، وأيضاً بنسبة 14.28% خبرتهم المهنية من 5 وأقل من 15 سنة فنلاحظ أن النسبة الغالبة تتمثل في 15 سنة فما فوق ومنه نستنتج أن نسبة العمال الذين لهم أكبر خبرة هم الفئة الغالبة لدى البنك.

الجدول 6:فئة على حسب الخبرة المهنية

النسبة	العدد	الخبرة المهنية
28.57%	6	أقل من 5 سنوات
14.28%	3	5 أقل من 15 سنة
57.14%	12	15 سنة فما فوق
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 12: فئة على حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول

المبحث الثالث: تحليل عبارات الإستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل مختلف عبارات الإستبيان.

المطلب الأول: واقع فريق العمل

من خلال هذا المحور سأنحول معرفة واقع فريق العمال بالبنك محل الدراسة .

1-تقوم بمهامك غالبا بشكل جماعي

عند ملاحظتنا للجدول (7) نجد أن نسبة 47.61% من العمال أجابو بأنهم موافقون على العمل الجماعي أما بنسبة 28.57% هم غير موافقون بشدة وأيضا نسبة 19.04% غير موافقون على العمل الجماعي غالبا ونسبة 4.76% موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن البنك يعتمد على الجماعي غالبا وهذا من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب أي النجاح والتطوير وتحقيق الأهداف المرجوة.

الجدول 7: القيام بمهام غالبا بشكل جماعي

النسبة	العدد	1-تقوم بمهامك غالبا بشكل جماعي
47.61%	10	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
0%	0	محايد
19.04%	4	غير موافق
28.57%	6	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

2-أدائك مهام محددة تقوم بها

من خلال نتائج الجدول (8) نلاحظ وجود نسبة 76.19% موافقون على أن لهم مهام محددة يقومون بها كل فرد على حد وهذا ما تبنا على النسبة الإيجابية والفعالة وتعتبر نسبة جد جيدة و الموافقة عليها وأيضا بنسبة 23.80% هم موافقون بشدة ومن خلال ما سبق نلاحظ أن البنك قادر على تأدية المهام المحددة على كل عمل مطلوب منه أن يؤدي مهامه المحددة وهذا ما أستنتج على الموافقة بنسبة كبيرة وإيجابية .

الجدول 8: فئة على حسب المهام المحددة المنجزة

النسبة	العدد	2-أدائك مهام محددة تقوم بها
76.19%	16	موافق
23.80%	5	موافق بشدة
0%	0	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

3-تكلف بمهام ضمن مجموعة

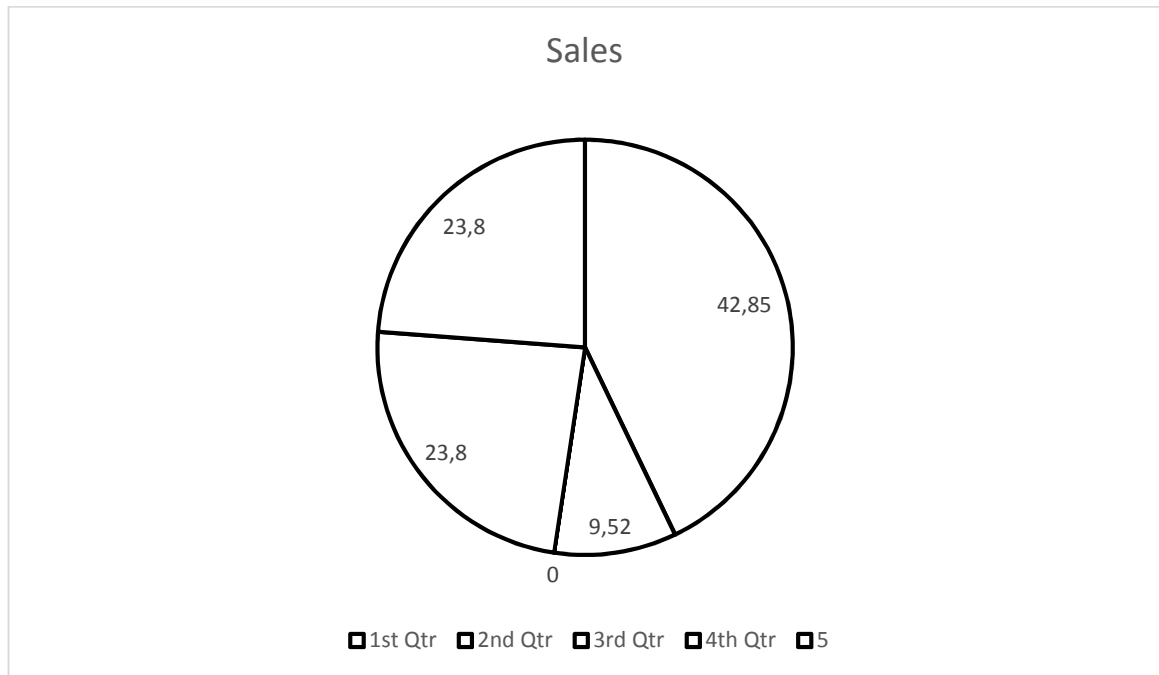
عند ملاحظتنا للجدول (9) نجد أن نسبة 42.85% من العمال أجابوا بأنهم موافقون وأيضاً بنسبة 23.80% غير موافقون و أيضاً بنسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة وأما بنسبة 9.52% هم موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن البنك يعتمد بشكل كبير على تأدية المهام ضمن مجموعة من أجل أنها هذه المهام وتكون محكمة ومتميزة وهذا دلالة على نسبة الموافقة الكبيرة والقيمة الإيجابية.

الجدول 9: فئة على حسب تكلفهم بمهام يقومون بها

النسبة	العدد	3-تكلف بمهام تقوم بها ضمن مجموعة
42.85%	9	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
0%	0	محايد
23.80%	5	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 13: فئة على حسب تكليفهم بالمهام يقومون بها



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول

4-المهام الموكلة إليك يمكن القيام بها إلا منفرد

من خلال نتائج الجدول (10) نلاحظ وجود نسبة 38.09% هم موافقون وأيضا نسبة 23.80% غير موافقون وكذلك نسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة وأيضا بنسبة 9.52% موافقون بشدة ونسبة 4.76% هم محايدون ومن خلال ما سبق نلاحظ أن البنك يمكن أن العمال يؤديون المهام الموكلة إليهم أن ينفذو هذه المهام إلا منفردا ولا يوجد إشكال في ذلك وهذا ما يعتمده البنك وتعتبر إستراتيجية جيدة وهذا دلالة على النسبة الموافقة عليه.

الجدول 10: فئة على حسب المهام الموكلة إليهم يمكن القيام بها إلا منفردون

النسبة	العدد	4-المهام الموكلة إليك يمكن القيام بها إلا منفرد
38.09%	8	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
23.80%	5	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

5-العمل في جماعة ساعد في مواجهة الضغوط والمشاكل بقوة أكثر

عند ملاحظتنا للجدول (11) نجد أن نسبة 42.85% من العمال أجابوا بأنهم موافقون على العمل في الجماعة من أجل النجاح أما نسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة وأيضا بنسبة 14.28% هم غير موافقون وبنسبة 14.28% محايدون ونسبة 4.76% كانوا موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن البنك يعتمد على العمل في الجماعة من أجل مواجهة الضغوط والمشاكل بقوة أكثر والنجاح والتطوير وتحقيق أداء متميز

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة -46-

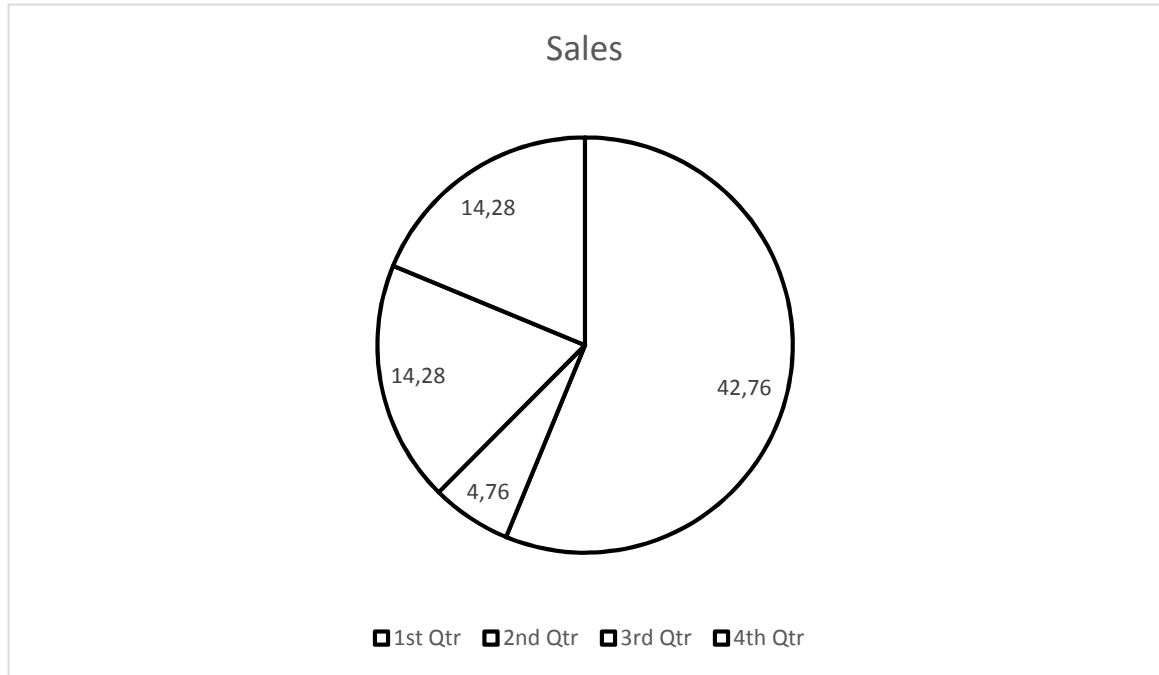
بالمشاركة في الأداء وإختلافها ، وبعد ذلك إتخاذ القرار المناسب لذلك وتحقيق المبتغى المطلوب وهذا عن طريق العمل في الجماعة.

الجدول 11: فئة على حسب مساعدة العمل في مواجهة الضغوط والمشاكل

النسبة	العدد	5-ساعد العمل في مواجهة الضغوط والمشاكل بقوة أكثر
42.85%	9	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
14.28%	3	محايد
14.28%	3	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 14: فئة على حسب مساعدة العمل في مواجهة الضغوط والمشاكل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول

6- العمل في جماعة هو إستراتيجية في المؤسسة وليس عمل ظرفي

من خلال نتائج الجدول (12) نلاحظ وجود نسبة 42.85% موافقون وأيضا بنسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة ونسبة 19.04% غير موافقون وكذلك بنسبة 9.52% هم محايدون وأيضا بنسبة 4.76% موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن البنك تعتمد على الإستراتيجية العمل في جماعة وليس عمل ظرفي.

الجدول 12: فئة على حسب العمال في جماعة هو استراتيجية في المؤسسة وليس عمل ظرفي

النسبة	العدد	6-العمال في جماعة هو استراتيجية في المؤسسة وليس عمل ظرفي
42.85%	9	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
19.04%	4	غير موافق
23.80%	4	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

7-العمل في الجماعة تساهم في رفع من قدراتك ومهاراتك

عند ملاحظتنا للجدول (13) نجد أن نسبة 47.61% من العمال أجابو بأنهم موافقون مع أن العمل في جماعة تساعدهم على رفع من قدراتهم ومهارتهم وهذا ما يجعلهم أن يعملوا بكل ما عندهم من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب و النجاح المستمر وأيضا بنسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة وكذلك بنسبة 14.28% غير موافقون وأما نسبة العمال المحايدين فكانت 9.58% وبنسبة 4.76% هم موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن البنك يعمل على العمل في جماعة من أجل رفع من قدرات العمال وتحسين مستوياتهم وهذا ما يجعل البنك ف النجاح المستمر وهذه الإستراتيجية في ناجحة وهذا ما دل على النسب العالية التي تحصلنا عليها من البنك.

الجدول 13: فئة على حسب العمل في جماعة تساهم في الرفع من القدرات والمهارات

النسبة	العدد	7-العمل في جماعة تساهم في الرفع من قدراتك ومهاراتك
47.61%	10	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
14.28%	3	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

8-النظام التحفيزي في المنظمة يقوم على العمل الجماعي ليس الفردي

من خلال نتائج الجدول (14) نلاحظ وجود نسبة 42.85% موافقون ونسبة 23.80% غير موافقون وأيضا نسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة وأما بنسبة للمحايدين كانت بنسبة 9.52% من خلال ماسبق نلاحظ أن النظام التحفيزي في المنظمة يقوم على العمل الجماعي وليس الفردي وهذا دلالة على نسبة العالي وموافقة على هذا النظام نظام التحفيزي.

الجدول 14: فئة على حسب النظام التحفيزي يقوم على العمل الجماعي وليس الفردي في المنظمة

النسبة	العدد	8-النظام التحفيزي في المنظمة يقوم على العمال الجماعي ليس الفردي
42.85%	9	موافق
0%	0	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
23.80%	5	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

9-تتوفر للجماعات العمل معدات حديثة الأداء مهامها

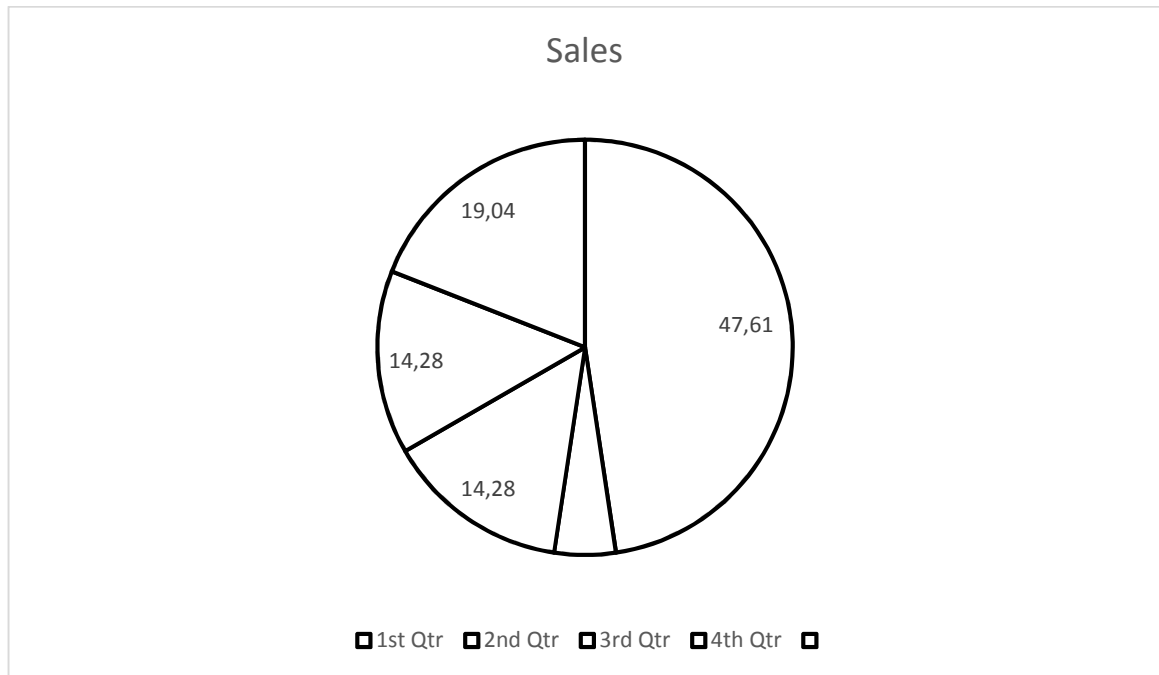
عند ملاحظتنا للجدول (15) نجد أن نسبة 47.61% من العمال أجابو بأنهم موافقون ونسبة 14.28% هي نسبة متساوية للمحايدن وغير موافقون على عدم توفير للجماعات العمل بمعدات حديثة الأداء مهامها من أجل العمل وأيضا نسبة 19.04% هم غير موافقون بشدة ونسبة 4.76% موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن البنك يعتمد على العمل بالمعدات حديثة الأداء مهامها من أجل مواكبة العوالمه ونجاح المؤسسة والوصول إلى المبتغاء المرجو .

الجدول 15: فئة على حسب مساعدة العمل في مواجهة الضغوط والمشاكل

النسبة	العدد	9-تتوفر للجماعات العمل معدات حديثة الأداء مهامها
47.61%	10	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
14.28%	3	محايد
14.28%	3	غير موافق
19.04%	4	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 15: فئة على حسب مساعدة العمل في مواجهة الضغوط والمشاكل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الجدول

10-تستشير زملائك حول المهام الموكلة إليك

من خلال نتائج الجدول(16) نجد أن نسبة 38.09% موافقون على الإستشارة مع الزملاء في المهام الموكلة إليهم وهذا دلالة على النسبة العالية والتي كانت تقدر بنسبة 38.09% وأيضا بنسبة 23.80% هم غير موافقون بشدة ونسبة 19.05% غير موافق وأيضا بنسبة 14.28% هم محايدون و نسبة 4.76% موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن البنك يعتمد على الإستشار في المهام بين الزملاء عند المهام الموكلة لهم أي الإستشارين الزملاء المهام الموكلة لهم .

الجدول16: فئة على حسب إستشارة الزملاء المهام الموكلة لهم

النسبة	العدد	10-تستشير زملائك حول المهام الموكلة إليك
38.09%	8	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
14.28%	3	محايد
19.04%	4	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

11-لا تتقبل مناقشة زملائك حول أسلوب عملك

نلاحظ من نتائج الجدول(17) نجد أن بنسبة 42.85% هم غير موافقون بشدة وهذا دلالة على النسب العالية بعدم الموافقة لهذا العنصر لأن المناقشة بين الزملاء ملزم من أجل تحسين الأداء والتسيير الحسن والنسبة 28.57% هم محايدون وأيضا بنسبة 23.80% هم غير موافقون وأيضا بنسبة 4.76% موافقون

ومن هنا نلاحظ أن الزملاء في العمل يلزم المناقشة وليس بعدم المناقشة وهذا دلالة على النسبة العليا التي تحصلنا عليها بعد الموافقة بشدة .

الجدول 17: فئة على حسب مدى تقبل مناقشة أحد الزملاء حول أسلوب العمال

النسبة	العدد	11- لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك
4.76%	1	موافق
0%	0	موافق بشدة
28.57%	6	محايد
23.80%	5	غير موافق
42.85%	9	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

12- سلوك مع زملائك يعتبر سلوك تعاونيا

من خلال نتائج الجدول (18) نلاحظ أن نسبة 61.90% هم موافقون وهذه هي النسبة إيجابية دلالة على أن السلوك مع الزملاء يعتبر سلوك تعاونيا وأيضا النسبة 19.28% غير موافقون وأيضا بنسبة 14.28% غير موافقون بنسبة هي نفس النسبة وكذلك بنسبة 9.52% موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن السلوك مع زملاء يعتبر سلوك تعاونيا

الجدول 18: فئة على حسب مناقشة المشكلات وتبادل الأري في تعطيل العمل

النسبة	العدد	12-مناقشة المشكلات وتبادل الرأي في تعطيل العمل
42.85%	9	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
19.04%	4	محايد
14.28%	3	غير موافق
14.28%	3	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

13- هل لديك سلوك إستعداد لبذل أكثر جهد من أجل النجاح عمل المؤسسة

عند ملاحظتنا للجدول (19) نجد أن نسبة 52.38% وهذه النسبة إيجابية ودلالة على أن كل عامل يعمل على نجاح المؤسسة (البنك) بكل جهد لديهم وأيضاً بنسبة كل من الموافقون بشدة والمحايدون والغير موافقون هم نسب متساوية وهي 14.28% ومن خلال ماسبق نلاحظ أن العمال لهم كل الإستعدادات لبذل أكبر جهد من أجل النجاح عمل البنك.

الجدول 19: فئة على حسب سلوك مع زملاء يعتبر سلوكا تعاونيا

النسبة	العدد	13-سلوك مع زملائك يعتبر سلوكا تعاونيا
61.90%	13	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
19.04%	0	محايد
14.28%	3	غير موافق
14.28%	3	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

14- هل لديك إستعداد لبذل أكبر جهد من أجل نجاح المؤسسة

من خلال نتائج الجدول (20) نلاحظ أن وجود نسبة 52.38% موافقون وأيضا بنسبة 14.28% هي نسبة متساوية بالنسبة للعمال الموافقون بشدة والعمال الغير موافقون وأيضا العمال غير موافقون بشدة وبنسبة 4.76% هم محايدون ومن خلا ماسبق نلاحظ أنالعمال لديهم كل الإستعداد لبذل أكبر جهد المتواصل من أجل نجاح المؤسسة .

الجدول 20: فئة على حسب بذل أكبر جهد من أجل النجاح عمل المؤسسة

النسبة	العدد	14- هل لديك إستعداد لبذل أكبر جهد من أجل النجاح عمل المؤسسة
52.38%	11	موافق
14.28%	3	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
14.28%	3	غير موافق
14.28%	3	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

15- يمكن أن تصدر الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة

من خلال نتائج الجدول (21) نلاحظ وجود نسبة 61.90% هم موافقون ونسبة 14.28% غير موافقون بشدة وأيضا كل من موافقون بشدة والمحايدون نفس النسبة وهذه النسبة هي 9.52% وكذلك 4.76% هم غير موافقون ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العمال يمكن أن يصححو الأفكار ألية لدى الآخرين عن البنك .

الجدول 21: فئة على حسب إصدار أفكار سلبية لدى الآخرين عن المؤسسة

النسبة	العدد	15- يمكن أن تصدر الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة
90.61%	13	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
4.76%	1	غير موافق
14.28%	3	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

المطلب الثاني: التطوير التنظيمي في البنك

من خلال هذا المحور سانشاول تقصي واقع التطوير التنظيمي في البنك محل الدراسة.

1-التدريب المستمر يساعد على تحسين القدرات

من خلال نتائج الجدول (22) نلاحظ وجود نسبة 71,42% موافقون ونسبة 9,52% موافقون بشدة أيضا أما نسبة 4,76% فهم محايدون ونسبة 14,28% كانت بعدم الموافقة ومن خلال ماسبق نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على نظام التدريب المستمر من أجل التطوير أدائها من خلال تدريب المستمر للموظفين لتحسين قدراتهم وتحقيق أداء متميز .

الجدول 22: توزيع أفراد العينة حسب المساعدة في التدريب المستمر في تحسين القدرات

النسبة	العدد	1-يساعدك التدريب المستمر في تحسين قدراتك
71.42%	15	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
0%	0	غير موافق
14.28%	3	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

2- الأستشارة في اتخاذ القرارات

عند ملاحظتنا للجدول (23) نجد أن نسبة 14,28% من أفراد أجابوا بأنهم موافقون ونسبة 23,80% موافقون بشدة وأيضا نسبة 14,28% محايدين ونسبة 14,28% غير موافقون وأيضا نسبة 33,33% غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على اشراك الرأي وتبادل الآراء في اتخاذ القرارات .

الجدول 23: توزيع أفراد العينة على حسب إشتراك في إتخاذ القرارات

النسبة	العدد	2- يتم إشتراكك في إتخاذ القرارات
14.28%	3	موافق
23.80%	5	موافق بشدة
14.28%	3	محايد
14.28%	3	غير موافق
33.33%	7	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

3- توفير المنظمة بيئة ومناخ دائم للتعلم

من خلال نتائج الجدول (24) نلاحظ وجود نسبة 52,38% من أفراد أجاوب بأنهم موافقون ونسبة 4,76% غير موافقون وأيضا نسبة 23,80% غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة ومناخ دائم للتعلم من أجل تحقيق أعلى جودة وتحقيق نتائج جد متميزة ومتطورة .

الجدول 24: توزيع أفراد العينة على حسب توفر المنظمة بيئية والمناخ دائم للتعليم

النسبة	العدد	3-توفر المنظمة بيئية والمناخ دائم للتعليم
52.38%	11	موافق
14.28%	3	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
4.76%	1	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

4- إتخاذ القرار المشاركة العاملين في مختلف المستويات

من خلال نتائج الجدول (25) نلاحظ وجود نسبة 33,33% من أفراد أجابو بأنهم موافقون ونسبة 9,52% موافقون بشدة وأيضا نسبة 4,76% محايدون ونسبة 14,28% غير موافقون ونسبة 33,33% غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على اتخاذ القرار لمشاركة العاملين في مختلف المستويات من أجل الوصول الى نتائج جد متطورة ومتميزة .

الجدول 25: توزيع أفراد العينة على حسب إتخاذ القرار لمشاركة العاملين في مختلف المستويات

النسبة	العدد	4-يتم إتخاذ القرار لمشاركة العاملين في مختلف المستويات
33.33%	7	موافق
14.28%	2	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
14.28%	3	غير موافق
33.33%	7	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

5- تقوم المنظمة بتوفير برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات

عند ملاحظتنا للجدول (26) نجد أن نسبة 52,38% أجابوا بأنهم غير موافقون ونسبة 9,52% أنهم محايدون وأيضا نسبة 14,28% أجابوا بأنهم غير موافقون ونسبة 23,80% بأنهم غير موافقون بشدة وهذا راجع الى أسباب مختلفة ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تعمل على توفير برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات وهذا ما يجعلنا قادرة على تطوير أدائها والعمل على نجاح المؤسسة وتطويرها .

الجدول 26: توزيع أفراد العينة على حسب توفير المنظمة برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات

النسبة	العدد	5-تقوم المنظمة بتوفير برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات
52.38%	11	موافق
0%	0	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
14.28%	3	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

6- يمكن منح لكم الحرية الكاملة للتعبير عن آرائك ومواقفك

من خلال نتائج الجدول (27) نلاحظ وجود نسبة 42,85% موافقون ونسبة 9,52% موافقون بشدة وأيضا نسبة 9,52% محايدون ونسبة 14,28% غير موافقون وكذلك نسبة 25,80% هم غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن المؤسسة تعمل على منح الحرية الكاملة للتعبير عن آراء وموافق العمال وهذا كله من أجل الوصول الى نتائج جد مرضية ومتطورة وتحقيق النجاح .

الجدول 27: توزيع أفراد العينة على حسب منح الحريات الكاملة للتعبير على الآراء والمواقف

النسبة	العدد	6-يمكن منح لكم الحرية الكاملة للتعبير عن آرائك ومواقفك
42.85%	9	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
14.28%	3	غير موافق
23.80%	5	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

7- توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الاعمال

عند ملاحظتنا للجدول (28) نجد أن نسبة 42,85% أجابو بأنهم موافقون ونسبة 14,28% موافقون بشدة وأيضا نسبة 4,19% غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ أن المؤسسة تعمل على توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال من أجل تطوير ولابداع .

الجدول 28: توزيع أفراد العينة على حسب توفير البرمجيات المناسبة للتطبيق الأعمال

النسبة	العدد	7-توفير البرمجيات المناسبة للتطبيق الأعمال
42.85%	9	موافق
14.28%	3	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
19.04%	4	غير موافق
19.04%	4	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

8- تعتمد المنظمة إلى تحديث وتجديد الآليات باستمرار

عند ملاحظتنا للجدول (29) نجد أن نسبة 47,61% أجابو بأنهم موافقون ونسبة 4,76% موافقون بشدة ونسبة 9,52% أنهم محايدون ونسبة 14,04% انهم غير موافقون ونسبة 19,04% غير موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تعتمد وتعمل الى تحديث وتجديد الآليات باستمرار من أجل نجاح العمل والتطوير المستمر ومواكبة العولمة بهذه الطرق الحديثة ولاستمرار في العمل الناجح .

الجدول 29: توزيع أفراد العينة على حسب إعتقاد المنظمة على تحديث وتجديد الآليات بإستمرار

النسبة	العدد	8-تعتد المنظمة إلى التحديث وتجديد الآليات بإستمرار
47.61%	10	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
19.04%	4	غير موافق
19.04%	4	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتقاد على نتائج الإستبيان

9-التصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع الى الادارة العليا

عند ملاحظتنا للجدول (30) نجد أن نسبة 33,33% من أفراد أجابو بأنهم موافقون على التصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع الى الادارة العليا أما نسبة 4,76% موافقون بشدة وأيضا نسبة 9,52% محايدون ونسبة 19,04% كانت بعدم الموافقة وكذلك نسبة 33,33% غير موافقون بشدة ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة لها كل الصلاحيات بتصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع الى الادارة العليا تقريبا .

الجدول 30: توزيع أفراد العينة على حسب تصرف في الصلاحيات دون الرجوع إلى الإدارة العليا

النسبة	العدد	9-تتصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع إلى الإدارة العليا
33.33%	7	موافق
4.76%	1	موافق بشدة
9.52%	2	محايد
19.04%	4	غير موافق
33.33%	7	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

10- عدم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة

من خلال نتائج الجدول (31) نلاحظ وجود نسبة 14,28% موافقون ونسبة 14,28% محايدون وأيضا نسبة 14,28% بعدم الموافقة واما نسبة 57,14% انهم غير موافقون بشدة ومن خلال ماسبق نلاحظ ان المؤسسة على التدريب العاملين لمواجهة التطورات وهذا دلالة على الاجابات التي كانت بعدم الموافقة بشدة وكانت اكثر نسبة وكانت سلبية هذه النسبة وغير عاملة في تحسين المكتسبات .

الجدول 31: توزيع أفراد العينة على حسب عدم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة

النسبة	العدد	10-لا يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة
14.28%	3	موافق
0%	0	موافق بشدة
14.28%	3	محايد
14.28%	3	غير موافق
57.14%	12	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

11- لا تتقبل مناقشة زملائك حول أسلوب العمل:

نلاحظ من نتائج الجدول (32) نجد أن بنسبة 42.85% هم غير موافقون بشدة وهذا دلالة على النسب العالية بعدم الموافقة لهذا العنصر لأن المناقشة بين الزملاء ملزم من أجل تحسين الأداء والتسيير الحسن والنسبة 28.57% هم محايدون وأيضا بنسبة 23.80% هم غير موافقون وأيضا بنسبة 4.76% موافقون ومن هنا نلاحظ أن الزملاء في العمل يلزم المناقشة وليس بعدم المناقشة وهذا دلالة على النسبة العليا التي تحصلنا عليها بعد الموافقة بشدة .

الجدول 32: توزيع أفراد العينة على حسب قيم المؤسسة بالبحث المستمر

النسبة	العدد	11-تقوم المنظمة بالبحث المستمر
42.85%	9	موافق
14.28%	3	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
19.04%	4	غير موافق
19.04%	4	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

12- إختيار الإدارة الأفراد الكفوئين لأجراء عملية التطوير في المنظم

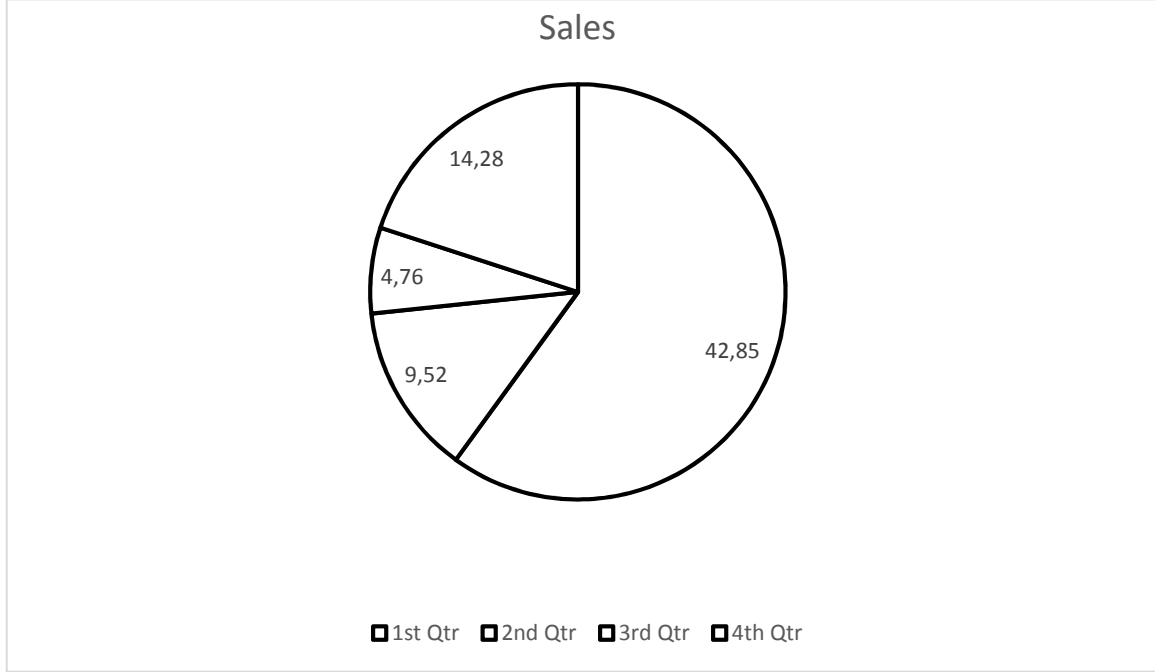
عند ملاحظتنا للجدول (33) نجد أن نسبة 42,85% موافقون على اختيار الأفراد الكفوئين لأجراء عملية التطوير في المنظمة وأيضا نسبة 9,52% هم موافقون بشدة اما نسبة 4,76% فهم محايدون ونسبة 14,28 بعدم الموافقة وأيضا نسبة 28,57% هم غير موافقون بشدة وهذا راجع الى عدت أسباب مختلفة ومتنوعة في الادارة ومن هنا نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على الأفراد الكفوئين بشكل كبير وهذا راجع على الامكانيات المكتسبة والخبرة الممتازة والجيدة من أجل عملية التطوير في المنظمة .

الجدول 33: توزيع أفراد العينة على حسب إختيار الإدارة الأفراد الكفؤيين للإجراء عملية التطور في المنظمة

النسبة	العدد	12-تختار الإدارة الأفراد الكفؤيين إجراء عملية التطور في المنظمة
42.85%	9	موافق
9.52%	2	موافق بشدة
4.76%	1	محايد
14.28%	3	غير موافق
28.57%	6	غير موافق بشدة
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل 15: فئة على حسب إختيار الإدارة الأفراد الكفؤيين للإجراء عملية التطور في المنظمة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول

المطلب الثالث: أثر فريق العمل على التطوير التنظيمي للبنك

من خلال تحليل عناصر الإستبيان الذي قمنا به يمكننا تقييم الأثر الواقع للفريق العمال على التطوير التنظيمي للبنك محل الدراسة.

أولاً: تقييم موقع فريق العمل على البنك

يعتمد البنك على العمل الجماعي وهذا لتأدية المهام ضمن مجموعة من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب والمرجو وتكون محكمة ومتميزة من أجل مواجهة الضغوط والمشاكل بقوة أكثر ونجاح التطوير وهذا من أجل رفع من قدراتهم وتحسين في مستوياتهم فهي إستراتيجية ناجحة تتبعها المؤسسة وأيضاً تعتمد على نظام التحفيز والإستشارة في المهام بين الزملاء عند المهام الموكلة لهم ويعتبر سلوك تعاونياً بين الزملاء حيث تعتمد المؤسسة على العمل بالمعدات حديثة الأداء من أجل موكبة العولمة ونجاح المؤسسة.

وهذا الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التطوير التنظيمي عن طريق فرق العمل.

ثانيا: دور فريق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي على مستوى البنك

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الأفراد الكفاء بشكل كبير وهذا راجع للامكانيات المكتسبة والخبرة الممتازة والجيدة من خلال توفير برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات وكذا توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال من أجل تطوير الابداع. حيث نلاحظ ان المؤسسة تقوم بالتدريب المستمر للموظفين لتحسين قدراتهم، كما تعمل على توفير بيئة ومناخ دائم للتعلم وتدريب العاملين لمواجهة التطورات من أجل تحقيق أعلى جودة وتحقيق نتائج جد متميزة ومتطورة.

كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على اشراك الرأي وتبادل الآراء في اتخاذ القرارات حيث تقوم بمنح الحرية الكاملة للتعبير عن آراء وموافق العمال وهذا كله من أجل الوصول الى نتائج جد مرضية ومتطورة وتحقيق النجاح حيث تسمح بالتصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع الى الادارة العليا.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل, يظهر لنا أن البنك الخارجي وكالة -تبسة- كغيرها من وكالات القطر الجزائري تعمل في مجال الخدمي الأجنبي. حيث تتميز بهيكل تنظيمي ثابت يعمل على تحقيق الأنسجام والتوافق بين مختلف نشاطاتها ووحداتها. من أجل تحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله .

أما بخصوص نتائج الدراسة التطبيقية, فمن خلالها نستطيع أن نقول الوكالة تتمتع بفرق فعالة وممتازة في أداء عملهم وعلاقات الودية بين أعضائها وبيئة عمل حسنة. وهذا ما يجعل البنك الخارجي يتكون بعملهم ويعملون على تحقيق الأهداف, وهذا ما أكسبهم على تحقيق التطوير التنظيمي .

الخاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة، وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها، ويعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان التطوير التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن لنظام لتسيير بفريق العمل دورا فعالا في تطوير مهارة وكفاءات الأفراد داخل المؤسسة مما يقدمه هذا النوع من أنظمة التسيير من التقنيات الإدارية جديدة تساعد في رفع فعالية الإدارة ودافعية الأفراد، تعريفهم وإمامهم الدائم بأكبر قدر ممكن من المعلومات حول طبيعة المهام التي يقومون بتأديتها وذلك من خلال مشاركتهم في قرارات العمل، وهذا مايساعد على الانتشار السريع والجيد للمعلومات بين أعضاء الفريق وبذلك فاء نظام العمل بالفريق يساهم في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية كما أن الأتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف القائد المباشر ويساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة أداء المجموعة، كما أن مهارات الفريق تتأثر بقدرة الرؤساء وعلى دعم عمل الفريق وزيادة أداء المجموعة على الاندماج الجماعي .

بالنسبة لفرضيات التي اقترحها في بداية البحث قد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا دور فريق العمل بالتحقيق التطوير التنظيمي .

- يتميز فريق العمل بحرية ومرونة واستقلالية، مهارات وقدرات على انجاز العمل لا تتوفر عليها أساليب العمل الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بشكل عام بمعايير مناسبة، وتحمل المسؤولية على مستوى الفردي والفريقي، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى توجيه سلوك الأفراد نحو إتباع أسلوب فرق العمل. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- يعتبر التطوير التنظيمي ضمانا لاستمرار الأفراد بالمؤسسة، والمردود الايجابي على نفسياتهم وعلى العمل، ويتحقق عندما يصبح مقتنعا بدرجة تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة ولديه رغبة في البقاء فيها وعدم الغياب من أجل الأداء العالي والحماس والوفاء للمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

- توجد علاقة طردية قوية بين فريق العمل والتطوير التنظيمي ,فكلما كان هناك فريق فعال تحت قيادة كفاءة يحقق الأهداف المسطرة كان هناك ولأء لدى أعضائه ,والعكس صحيح .وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

نتائج الدراسة

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا الى الأجابة على التساؤلات المطروحة كاشكالية البحث واختبار صحة فرضياته فنتمئل نتائج البحث فيما يلي :

-يعد فريق العمل حدث مخطط له بدقة وأنه السبيل للتأثير في العلاقات بين الأفراد باءيجابية ,اذ يرتبطون معا بأهداف الفريق والمؤسسة لتحسين الطرق والأساليب التي يهتم بها أداء العمل

-يعتبر التطوير التنظيمي ضمانا لاستمرار الأفراد بالمؤسسة .والمردود الأيجابي على نفسياتهم وعلى العمل ,ويتحقق عندما يصبح مقتنعا بدرجة تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة ولديه رغبة في البقاء فيها ,وعدم الغياب من أجل الأداء العالي والحماس والوفاء للمؤسسة

- تعتبر قيادة الفريق من المؤشرات الرئيسية في مستوى التطوير التنظيمي .

- الوقوف الى علاقة قيادة الفريق بأبعاد التطوير التنظيمي

- توصلت الدراسة الميدانية التي أجريناها في البنك الجزري الخارجي حيث أنه بفضل الإصلاحات التي أجرتها المؤسسة تم تطوير هيكلها التنظيمي والتالي سهولة انتقال المعلومات والسرعة في لأداء كما توسعت الوحدات الإدارية بما يتناسب مع ازدياد العمال وليس هذا فحسب بل أدى أيضا الى الحد من الفساد وتحقيق الرقابة التلقائية وكل هذا يجعلها موقعا لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية الأقتصادية

لاقتراحات والتوصيات

من خلال ما تم دراسته توصلنا الى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات هما :

-وضع برامج تدريبية تعمل على تلقين الأفراد مهارات التي تساعد العاملين على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق بدلا من العمل كأفراد فقط كما يجب على القائد إجراء تدريب شخصي .

-ضرورة اتباع أساليب قيادية قائمة على التشاور والمناقشة في علاقات الأشراف بين المدير والعمال .

- يجب على العمال تفعيل عملية الاتصال في ما بينهم بتمنية روح التعاون والانسجام وعلاقات الصداقة
- الدقة في اختيار العاملين الممنوحة لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية
لضمان نجاحهم في أداء مهامهم في العمل .

- ضرورة توسع العمل بالفرق على عدد أكبر من المصالح

- إتباع طرق أكثر تطوراً في إدارة فرق العمل بالبنك بدلاً من الطرق التقليدية

أفاق الدراسة

حاولنا في بحثنا تقديم رؤية عن موضوع دور فريق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي ولكنها ليست
بالنظرة الكاملة. ويعود هذا إلى اتساع مفاهيمه وإمكانية دراسته من جوانب عديدة وبأبعدها مختلفة. زمن
الطبيعي أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء منهجياً أو علمياً معلوماتياً
لهذا نقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية .

- ضغوط العمل وأثرها على التطوير التنظيمي

- فاعلية فريق العمل وعلاقته بالانتاجية

- فرق العمل الدائمة في تحقيق التطوير التنظيمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان:

الأخ الكريم. الأخت الكريمة:

في مسعى القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قمنا بإعداد هذا الاستبيان في إطار إجراء هذه الدراسة الميدانية بغرض معرفة دور فريق العمل في التطوير التنظيمي بالبنك الخارجي BEA راجين تفضلكم بالإجابة عليه بعناية وبكل موضوعية حتى تكون نتائج البحث دقيقة وسليمة.

وذلك من خلال وضع العلامة (X) على الإجابة التي تمثل وجهة نظركم.

ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم.

المؤطر:

الأسماء:

يحي ادريس

مرزوق إيمان

فاطمي إيمان.

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة 30 أقل من 40 سنة
- 40 أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- دراسات عليا أخرى
- 4- الوظيفة: عون إداري إطار
- إطار أساسي أخرى
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5 أقل من 15 سنة
- 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: فريق العمل

يرجى التكرم بوضع العلامة X في الخانة المناسبة من خلال ملء المحاور التالية:

الرقم	البيانات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم بمهامك غالبا بشكل جماعي.					
02	لديك مهام محددة تقوم بها.					
03	تكلف بمهام تقوم بها ضمن مجموعة.					
04	المهام الموكلة إليك لا يمكن القيام بها إلا منفردا.					
05	ساعدك العمل في الجماعة في مواجهة الضغوط والمشاكل بقوة أكثر.					
06	العمل في جماعة هو استراتيجية في المؤسسة وليس عمل ظرفي.					
07	العمل في جماعة تساهم في الرفع من قدراتك ومهاراتك.					
08	النظام التحفيزي في المنظمة يقوم على العمل الجماعي ليس الفردي.					
09	تتوفر للجماعات العمل معدات حديثة لأداء مهامها.					
10	تستشير زملائك حول المهام الموكلة إليك.					
11	لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك.					
12	مناقشة المشكلات وتبادل الرأي في تعطيل العمل.					
13	سلوكك مع زملائك يعتبر سلوكا تعاونيا.					
14	هل لديك استعداد لبذل أكبر جهد من أجل نجاح عمل المؤسسة.					
15	يمكن أن تصحح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة.					

المحور الثالث: التطوير التنظيمي.

يرجى التكرم بوضع العلامة X في الخانة المناسبة من خلال ملء المحاور التالية:

الرقم	البيانات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساعدك التدريب المستمر في تحسين قدراتك.					
02	يتم اشراكك في اتخاذ القرارات.					
03	توفر المنظمة بيئة ومناخ دائم للتعلم.					
04	يتم اتخاذ القرار لمشاركة العاملين في مختلف المستويات.					
05	تقوم المنظمة بتوفير برامج ووسائل للحفاظ على الخبرات والمكتسبات.					
06	يمكن منح لكم الحرية الكاملة للتعبير عن آرائك ومواقفك.					
07	توفير البرمجيات المناسبة لتطبيق الأعمال.					
08	تعتمد المنظمة إلى تحديث وتجديد الآليات باستمرار.					
09	تتصرف في بعض الصلاحيات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.					
10	لا يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها المنظمة.					
11	تقوم المنظمة بالبحث المستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.					
12	تختار الإدارة الأفراد الكفؤين إجراء عملية التطوير في المنظمة.					

1. بن عبدالمجمن الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الثوري ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2008
2. -أ.فادية إبراهيم شهاب ،التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية ،ط1، 2014 الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان (الأردن)،
3. -أبو القاسم حمدي ،تتمية الكفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات :دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستر في إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004.
4. -أحمد إبراهيم أحمد،الإتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس ،دار الذكر العربي ،ط1 2011.
5. أحمد عبده عبد العتي: إدارة وبناء فرق العمل، نقل على الرابط:
WWW.arabrolunteeting.org¹ الدكتور عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 2013، ص 254. ¹ أم الخير بنت إبراهيم أم عبده، طرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجماعي النسائي، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز مجدة، رسالة نقدية ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة المملكة العربية، 2010.
6. أحمد عبده عبد الغني نائب رئيس اللجنة الوطنية للجودة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم.
7. أحمد محمد خميس السديري (2010): أداء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

8. اشوش نيسة: أثر الفريق على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير: - البويرة- 2013- 2014، ص 11- 12
9. أنعام الشهابي وآخرون 2009 السلوك التعليمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 332.
10. بدس دورك: ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، تبيرون، 2001، ص 23
11. -بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق ذكره، ص، ص: 396، 397.¹
12. د. ابراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار النشر والتوزيع أجيال، منتديات مجلة الابتسامه، ص ص 17-18.
13. د. أحسن دهش جلاب، فريق العمل، مرجع سابق ذكره، ص 119-120.
14. د. حسن دهش جلاب: فريق العمل، نفس المرجع السابق ذكره، ص-ص 86-87.
15. د. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، عمان، الطبعة الأولى، 2016، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 261.
16. د.حسن دهش جلاب، أ. كمال كاظم طاهر الحسيني، أ.محمود داخل عبد الكريم، فريق العمل، مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى 2013، عمان
17. -د.ناصر جرادات ،د.أحمد المعاني ،د.أحمد عريقات ،إدارة التغيير والتطوير ،ط1، 2013 إثراء للنشر والتوزيع عمان (الأردن)
18. زاهد محمد الديري: (2011) السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1،
19. -سامح عبد المطلب عامر ،التطوير التنظيمي ،دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية ،عمان ،ط:1،ص:244.¹
20. سيد جابر تغلب (2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 17.

21. -فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ماجستير في الإدارة التربوية. الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014
22. -فريال ببح، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2000، ص:60.
23. محمد الصيرفي 2009، المرجع السابق، ص 354.
24. محمد الصيرفي/ (2009) بناء فرق العمل مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر ص 25 محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي دار وائل للنشر، ط5، 2009.
25. محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق/ مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص 62.
26. محمود داخل عبد اكريم: فرق العمل دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013 مدحت أبو النصر (2012) طرق العمل الناجعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى
27. مدحت محمد أبو النمر، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية ط1
28. مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير لطيسة عبد الحليم، بسكرة، ص: 27.
29. مصطفى يوسف/ إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1

فهرس المحتويات

أ - ب	المقدمة
1	الفصل الأول :ادارة وبناء فريق العمل
1	المبحث الأول : ماهية فريق العمل
2	المطلب الأول : مفهوم فريق العمل وأهميته
7	المطلب الثاني : أنواع فريق العمل
10	المطلب الثالث : مقومات نجاح
11	المبحث الثاني : ادارة فريق العمل
11	المطلب الأول : دور القائد الفريق
13	المطلب الثاني : قياس أداء الفريق
16	المطلب الثالث : فوائد ادارة فريق العمل
17	المبحث الثالث : بناء فريق العمل
17	المطلب الأول : مفهوم بناء فريق العمل
19	المطلب الثاني : منهجية فريق العمل
21	المطلب الثالث : أثر القيادة في بناء فريق العمل
24	الفصل الثاني : اطار نظري حول التطوير التنظيمي
24	المبحث الأول : مفاهيم حول التطوير التنظيمي
25	المطلب الأول : مفهوم التطوير التنظيمي وخصائصه
27	المطلب الثاني : أسباب التطوير التنظيمي وأهميته
30	المطلب الثالث : أساليب ومجالات التطوير التنظيمي
33	المبحث الثاني : آليات ومتطلبات التطوير التنظيمي
34	المطلب الأول : مراحل التطوير التنظيمي

38	المطلب الثاني : مبادئ إدارة التطوير التنظيمي
42	المبحث الثالث : العلاقة بين فريق العمل والتطوير التنظيمي
43	المطلب الأول : علاقة قيادة فريق العمل بالتطوير التنظيمي
45	المطلب الثاني : فريق العمل الداعمة لتطوير التنظيمي
46	المطلب الثالث : العلاقة بين البيئة المحيطة بالفريق والتطوير التنظيمي
51	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية عن البنك الخارجي (BEA) وكالة تبسة -46 -
51	المبحث الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة -
51	المطلب الأول : لمحة عن البنك الجزائري الخارجي
53	المطلب الثاني : تقديم وكالة تبسة -46 -
55	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة
61	المبحث الثاني : تحليل استمارة الاستبيان
61	المطلب الأول : مجتمع الدراسة وعينتها
61	المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية
64	المطلب الثالث : تحليل البيانات الوظيفية
67	المبحث الثالث : تحليل عبارات الأستبيان
67	المطلب الأول : واقع فريق العمل
83	المطلب الثاني : تطوير التنظيمي البنك
96	المطلب الثالث : أثر فريق العمل على التطوير التنظيمي

ملخص:

تعتمد منظمات الاعمال أساليب مختلفة من أجل تحسين أداءها من جميعالنواحي ويعد البحث عن التطوير التنظيمي أحد الغايات التي تسعى لتحقيقها الكثير من منظمات الأعمال ولتحقيق هذه الغاية تعتمد هذه المنظمات طرق متنوعة.

ونسعى من خلال هذا العمل الى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه فريق العمل في تحقيق التطوير التنظيمي، وذلك من خلال تبيان أهمية فرق العمل وإدارتها في سبيل تحقيق وتجسيد التطوير التنظيمي.

حيث أن فرق العمل يمكن أن يكون أسلوب ونمط إداري يحقق الكثير من المزايا التي تساهم في النهاية في تحقيق التطوير التنظيمي بمنظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، التطوير التنظيمي، الأداء، منظمات الأعمال، القائد.

Abstract:

Organizations business, various methods for improving the management of and research on organizational development one of the ends it seeks to achieve a lot of organizations and business to this end, think of these products a variety of ways.

And through this work to try to highlight the role of team work in achieving organizational development by demonstrating the importance of team work and its management in achieving and regenerating organizational development .

That's where team work could be the style and pattern management deliver a lot of advantages that ultimately help to achieve the organizational development of the organizations business .

Keywords: team work, organizational development, performance, organization, Business, captain