



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم اجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الشعبة: علوم اجتماعية  
التخصص: تنظيم وعمل

## العنوان:

# العمل بالفرق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - العوينات - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعه: 2020

إشراف الأستاذ:  
جبلي فاتح

إعداد الطلبة:  
1- بوزنونت سلماء  
2- جديلي صونيا

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د/ جبلي فاتح	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
د/ لعموري أسماء	أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/ 2020



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم اجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الشعبة: علوم اجتماعية  
التخصص: تنظيم وعمل

## العنوان:

# العمل بالفرق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحية الجوارية - العوينات - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2020

إشراف الأستاذ:

جبلي فاتح

إعداد الطلبة:

1- بوزنونت سلما

2- جديلي صونيا

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د/ جبلي فاتح	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
د/ لعموري أسماء	أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

اللهم لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا بالبأس إذا  
أخفقت، وذكّرني إلهي أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق

## النجاح

اللهم إذا أعطيتني النجاح فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني

تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي

آمين يا رب العاملين

## شكر وتقدير

نحمد لله عز وجل ونثني عليه ونشكره جزيل الشكر والحمد، أن أعاننا وأمدنا

بالقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع خدمة للعلم ورغبة منه في إيفاء الشكر

الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنارة نبراس العقول

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "جبلي فاتح"

الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ووجهنا حين

الصواب فكان نعم المؤطر

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقبيمه

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إكمالنا لهذا المشوار

## إهداء:

الحمد لله كثيرا مباركا فيه الذي أعان عباده ويسر لهم السبيل فعملوا لمرضاته فلك الحمد  
حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله  
وصحبه التابعين بإحسان إلى يوم الدين  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من رباني على حب العلم وفتح لي أبوابه بصدق إلى من علمني أن نيل المطالب ليس  
بالتمني وإنما بالعمل إلى من يلهج الثغر باسمه إلى من تدمع العين لفراقه إلى من رحل  
عن الدنيا في صمت من غير وداع إلى من أشتاق له يوم بعد يوم إلى من احترقنا بفراقه  
في صمت إلى روح أبي الغالي "شعبان" طيب الله ثراه وجعل الجنة مثواه.  
إلى من حملتني وهن على وهن إلى التي رأني قلبها قبل أن تراني عينها إلى التي الجنة  
تحت أقدامها إلى أمي شاكرة داعية لكي دوما يا سبب نجاحي يا أغلى ما في الوجود  
"الصهبة"

إلى أغلى وأثمن إرث تركه لي والدي إلى النور الذي أرى به إلى اللاتي أستمد طاقتي من  
محبتهن لي ومحبتني لهن إلى أخواتي الأعزاء وأزواجهم وأولادهم حفظهم الله ورعاهم  
وأخص بالذكر ابنة أختي الكتكوتة "غفران" وأخي الصغير "شمس الدين"  
إلى من شاركوني حلاوة النجاح وكانوا السند الدائم لي زملائي في الدراسة "جهينة، محمد  
إبراهيم" إلى من رافقتني في هذا العمل "صونيا" وكل طلبة سنة ثانية ماستر تخصص  
تنظيم وعمل

إلى السيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -العوينات- تبسة على فضله الكبير  
من أجل الوصول إلى مثل هذا اليوم

كما أنقدم بالشكر لكل من قدم يد العون من قريب أو بعيد  
كما لا أنسى جميع الأهل والأقارب وكل من نساهم القلم ولم ينساهم القلب

سلماء

# إهداء

ما أصعب أن نقول لعظيم كلمة، وما أعجزني عن اختيار كلماتي، وأنا أقدم إهدائي زاد اختياري  
بمن سأبدأ إهدائي كلاهما عظيم عظم الجبال، وكلاهما اختلجا روحي ونفسي فبدأت بالتي أوصانا  
الرسول عليه الصلاة والسلام "أمي"

والتي تركت الحب والحنان ومنحتني الأمان ودفعتني إلى درجات النجاح إلى التي سقتني لبن حبها  
في قلبي ساكن، إليك أمي الغالية "لدمية" أهدي ثمرة نجاحي

إلى القلب المعطاء الذي لم يبخل علي يوماً إلى الذي تحدى مصاعب الحياة وعلمني أن الحياة  
كفاح وصبر، والذي تعب لأجل نجاحي وسعادتي وإعطائي كل شيء إلى "أبي" العزيز "عمارة"

حفظه الله أهدي ثمرة عملي ونجاحي

إلى من أستمد قوتي من وجودهم أشقائي:

"بلال" "حمة" "تقي الدين"

إلى شقيقاتي:

"زهيدة" "توميرة" "بثينة" "مجدة" "زهوة"

إلى من رافقتني في هذا العمل "سلماء"

إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء

إلى ذكرياتي التي لا تنسى إلى القلوب الطيبة صديقاتي

"ليلى، نسرين، سنده، عبير، روميساء"

إلى كل من نساهم قلبي وذكراهم قلبي

صونيا

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات:

أ	مقدمة:	أ
أ	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	أ
3	تمهيد:	3
3	أولا: إشكالية الدراسة	3
5	السؤال الرئيسي:	5
5	الأسئلة الفرعية:	5
6	ثانيا: فرضيات الدراسة	6
6	الفرضية العامة:	6
6	الفرضيات الفرعية:	6
6	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع	6
7	رابعا: أهمية الدراسة	7
7	خامسا: أهداف الدراسة	7
8	سادسا: تحديد المفاهيم	8
8	1- فرق العمل:	8
8	أ- تعريف العمل:	8
8	لغة:	8
8	اصطلاحا:	8
8	ب- تعريف فرق العمل:	8
9	التعريف الإجرائي لفرق العمل:	9
9	2- الرضا الوظيفي:	9
9	أ- تعريف الرضا:	9
9	لغة:	9
10	اصطلاحا:	10
10	ب- تعريف الرضا الوظيفي:	10
11	التعرف الإجرائي للرضا الوظيفي:	11

11	3- المؤسسة الصحية:
11	أ- التعريف المؤسسة:
11	لغة:
11	اصطلاحا:
12	ب- تعريف المؤسسة الصحية:
12	التعريف الإجرائي للمؤسسة الصحية:
13	سابعاً: الدراسات السابقة:
13	الدراسة الأولى: /دراسة عربية/
13	أ- ملخص الدراسة:
14	ب- أوجه الاستفادة من الدراسة:
14	ج- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:
15	الدراسة الثانية: /دراسة محلية/
15	أ- ملخص الدراسة:
16	الفرضية العامة:
17	ب- أوجه الاستفادة من الدراسة:
17	ج- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:
18	خلاصة:
	الإطار النظري
20	الفصل الثاني: فرق العمل
21	تمهيد:
22	أولاً: ماهية فرق العمل
22	1- نشأة وتطور فرق العمل:
25	2/ أهمية وأهداف فرق العمل:
25	أ- الأهمية:
26	ب- الأهداف:
27	3/ أنواع فرق العمل وخصائصها:
27	أ- أنواع فرق العمل:

29.....	- فرق العمل المدارة ذاتيا:
29.....	- الفرق المتعددة الوظائف:
29.....	- فرق حل المشكلات:
30.....	الفرق الافتراضية:
30.....	ب- خصائصها:
33.....	4/ النظريات المفسرة لإدارة فرق العمل:
33.....	أ- النظريات السلوكية:
33.....	«نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo):»
34.....	«نظرية Mary Parker Violett:»
35.....	ب- النظريات الحديثة:
35.....	«نظرية النظام التعاوني Chester Bernard:»
37.....	«نظرية التبادل Peter Blau:»
37.....	«نظرية "التفاعل - الأنشطة - المشاعر" Homans: هومانس:»
37.....	- الأنشطة:
38.....	- التفاعل:
38.....	- المشاعر:
39.....	«نظرية Z "william Ouchi وليام أوشي":»
41.....	«نظرية الإدارة بالأهداف "Peter Dructer":»
42.....	ثانيا: بناء فرق العمل
42.....	1- عناصر تشكيل فرق العمل وعواملها:
42.....	أ- عناصر تشكيل فرق العمل:
42.....	«العنصر الفني:»
42.....	«العنصر الإنساني:»
42.....	الجزء الأول: قائد الفريق
43.....	- القيادة الديمقراطية:
43.....	- القيادة الأوثوقراطية (المتسلطة):
44.....	- القيادة الفوضوية:

45.....	الجزء الثاني: أعضاء الفريق
45.....	■ العنصر البيئي:
45.....	- البيئة الاجتماعية:
46.....	- البيئة التنظيمية:
46.....	ب- العوامل الأساسية لتشكيل الفريق:
47.....	- الثقة:
47.....	- الاهتمام:
47.....	- الانضباط التام:
48.....	- الإيمان بأهمية التعاون:
48.....	2- مراحل بناء فرق العمل:
49.....	أ- مرحلة التشكيل:
49.....	ب- مرحلة النزاع (العصف):
50.....	ج- مرحلة الاستقرار:
50.....	د- مرحلة الأداء:
51.....	هـ- مرحلة الإنهاء:
51.....	3- معوقات بناء فرق العمل:
52.....	أ- المعوقات التنظيمية:
52.....	- المعوقات الثقافية:
53.....	- التركيز على إنجاز العمل:
53.....	- ضعف التفكير الاستراتيجي:
53.....	- الهيكل التنظيمي:
53.....	ب- المعوقات الفردية:
53.....	- معتقدات قائد الفريق:
54.....	- المهارات:
54.....	- المكان:
54.....	- عدد أعضاء الفريق:
55.....	4- مقومات نجاح فرق العمل:

55.....	أ- اختيار أعضاء الفريق:
55.....	ب- التدريب:
55.....	ج- استخدام الحوافز:
55.....	د- مراعاة حجم الفريق:
56.....	هـ- وضوح الهدف:
56.....	و- دعم الإدارة العليا:
57.....	خلاصة:
21.....	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
59.....	تمهيد:
60.....	أولاً: ماهية الرضا الوظيفي
60.....	1- أهمية الرضا الوظيفي:
61.....	2- خصائص الرضا الوظيفي:
61.....	أ- تعدد مفاهيم طرق القياس:
61.....	ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:
62.....	ج- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة السلوك الإنساني:
62.....	د- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:
62.....	هـ- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:
62.....	و- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:
63.....	3- عناصر الرضا الوظيفي:
64.....	أ- الأجر:
64.....	ب- محتوى العمل:
65.....	ج- نمط الإشراف:
65.....	- الإشراف الفوضوي (التساهلي):
65.....	- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):
65.....	- الإشراف الديمقراطي:
66.....	د- الترقيّة:
66.....	هـ- جماعات العمل:

66	و- ظروف العمل المادية:
67	4- النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي:
67	أ- نظريات الحاجات <b>Needs theory</b> وتفسير الرضا الوظيفي:
67	ب- نظريه تدرج الحاجات "إبراهام ماسلو <b>abraham masblow</b> " وتفسير الرضا الوظيفي:
68	- الحاجات الفيزيولوجية:
68	- حاجات الأمن والاستقرار:
69	- الحاجات الاجتماعية:
69	- حاجات التقدير والاحترام:
69	- حاجات تحقيق الذات:
71	ج- نظريه الحاجات "ألدفر <b>alderfer needs theory</b> " وتفسير الرضا الوظيفي:
72	د- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) "لماكيلاند <b>Three needs theory</b> " وتفسير الرضا الوظيفي:
72	- الحاجة للإنجاز <b>need for achievement</b> :
73	- الحاجة للقوة <b>need for power</b> :
73	■ الحاجة للقوة الشخصية <b>personnel power</b> :
73	■ الحاجة للقوة الاجتماعية <b>social power</b> :
73	- الحاجة للانتماء <b>need for affiliation</b> :
74	هـ- نظرية ذات العاملين <b>Two-factor theory</b> في تفسير الرضا الوظيفي:
76	المجموعة الأولى: العوامل الدافعة
76	المجموعة الثانية: العوامل الوقائية
77	و- نظريه القيمة <b>Value Theory</b> وتفسير الرضا الوظيفي:
78	ي- نظرية العدالة (المساواة) <b>Equitable Theory</b> :
79	- التقييم:
79	- المقارنة:
79	- السلوك:
80	ثانيا: مرتكزات الرضا الوظيفي.
80	1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
81	أ- العوامل المتعلقة بالتنظيم:

- 81..... الأجر: -
- 81..... الإشراف: -
- 82..... محتوى العمل: -
- 82..... الترقية: -
- 82..... جماعة العمل: -
- 83..... ساعات العمل: -
- 83..... الظروف الفيزيكية: -
- 83..... ب- العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين: -
- 84..... الجنس: -
- 84..... طول فترة الخدمة: -
- 84..... المستوى التعليمي: -
- 85..... احترام الذات: -
- 85..... قيم وحاجات الفرد: -
- 85..... شخصية الفرد: -
- 85..... 2- أساليب قياس الرضا الوظيفي: -
- 86..... 3- طرق قياس الرضا الوظيفي: -
- 87..... أ- المقاييس الموضوعية: -
- 87..... معدل الغياب: -
- 89..... معدل دوران العمل: -
- 90..... معدل الأمن والسلامة المهنية: -
- 90..... ب- المقاييس الذاتية: -
- 90..... تقسيم الحاجات: -
- 90..... تقسيم الحوافز: -
- 91..... أ- طريقة تحليل ظواهر الرضا: -
- 91..... ب- طريقة الاستقصاءات: -
- 92..... ج- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة): -
- 92..... د- طريقة الحالات الحرجة: -

93.....	هـ - المقابلة:
93.....	- المقابلات المتعمقة:
93.....	- المقابلة الجماعية المتعمقة:
94.....	4- نتائج الرضا الوظيفي:
94.....	أ- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:
94.....	ب- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:
95.....	ج- الرضا عن العمل والإصابات:
95.....	هـ- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:
96.....	خلاصة:
.....	الإطار التطبيقي:
98.....	الفصل الرابع: مجالات الدراسة.....
99.....	تمهيد: .....
99.....	1- المجال المكاني (الجغرافي).....
99.....	أ- نشأة المؤسسة: .....
99.....	ب- تعريف المؤسسة: .....
100.....	1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: .....
101.....	مهام كل وظيفة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: .....
101.....	- مكتب المدير: .....
102.....	- مكتب الاتصال والتنظيم الإداري: .....
102.....	- مكتب النظام العام: .....
102.....	2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: .....
103.....	3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: .....
103.....	4- المديرية الفرعية للموارد البشرية: .....
103.....	5- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: .....
104.....	ثانيا: المجال الزمني.....
104.....	ثالثا: المجال البشري (العينة وكيفية اختيارها).....
105.....	خامسا: أدوات جمع البيانات.....



106.....	تحليل البيانات الشخصية:
99.....	الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
115.....	تمهيد:
115.....	أولاً: تحليل وتفسير البيانات
115.....	1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية:
138.....	2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي:
157.....	3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة:
174.....	ثانياً: نتائج الدراسة
174.....	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:
174.....	أ- نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية:
175.....	ب- نتائج الدراسة المتعلقة بالاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي:
176.....	ج- نتائج الدراسة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة:
177.....	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
181.....	خاتمة:
184.....	قائمة المراجع:
191.....	الملاحق:
192.....	الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- العينات- تبسة:
193.....	الملحق رقم (02): الاستبيان
194.....	ملخص:

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول:

- الجدول رقم (1): يبين الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل.....23
- الجدول رقم (2): يبين الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل.....24
- جدول رقم (3): يبين أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل.....25
- الجدول (4): يمثل أنواع فرق العمل.....28
- الجدول رقم (5): خصائص الفريق الفاعل والفريق غير الفاعل.....32
- جدول رقم (6): مقارنة نظرية J و A اقتراح نموذج Z.....40
- الجدول رقم (7): يبين إيجابيات وسلبيات فرق العمل.....56
- الجدول رقم 08: يبين الحاجات الثلاث "المكيلاند".....72
- الجدول رقم (09): يبين توزيع عدد الفئات.....104
- جدول رقم (10): توزيع العينة من حيث الجنس.....106
- جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.....107
- جدول رقم (12): يبين توزيع الفئة حسب المستوى التعليمي.....109
- جدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.....111
- جدول رقم (14): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.....112
- جدول رقم (15): يبين ما إذا كان فرق العمل يؤدي الأعمال الخاصة به.....115
- جدول رقم (16): يبين مدى توفير الاحتياجات من قبل الإدارة.....116
- جدول رقم (17): يبين إمكانية العمل خارج توقيت العمل.....117
- جدول رقم (18): يبين مدى تشاور أعضاء الفرقة في العمل.....119
- جدول رقم (19): يبين طرق تعيين قائد الفرقة.....120
- جدول رقم (20): يبين طرق تعيين قائد الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم).....121

- الجدول رقم (21): يبين تحديد المهام بين أعضاء الفرقة.....123.....
- جدول رقم (22): يبين تحديد المهام بين أعضاء الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم) .....124.....
- جدول رقم (23): يبين مدى نجاعة العمل الجماعي في مواجهة ضغوط العمل.....126.....
- جدول رقم (24): يبين مدى مساهمة التفاعل في نجاح أعضاء الفرقة.....127.....
- جدول رقم (25): يبين تعاون أعضاء فرقة العمل.....129.....
- جدول رقم (26): يبين مدى تأثير الاهتمام بالعمال في الأداء.....130.....
- جدول رقم (27): يبين مساهمة الثقة في زيادة الروح المعنوية.....132.....
- جدول رقم (28): يبين مدى مساهمة تبادل الأفكار في تحقيق الأداء.....133.....
- جدول رقم (29): يبين تأثير الأداء على الروح المعنوية.....135.....
- جدول رقم (30): يبين كيفية تأثير الأداء على زيادة الروح المعنوية بين العمال.....137.....
- جدول رقم (31): يبين مدى الرضا عن ظروف العمل.....138.....
- جدول رقم (32): يبين مدى إعطاء منح في المناسبات.....139.....
- جدول رقم (33): يبين مدى إقامة ندوات تكوينية بالمؤسسة.....141.....
- جدول رقم (34): يبين مدى علم العمال بما يتعلق بمهامهم.....142.....
- جدول رقم (35): يبين مدى إمكانية التماور بين الإدارة والعمال.....144.....
- جدول رقم (36): يبين مدى حضور العمال في اجتماعات الإدارة.....145.....
- جدول رقم (37): يبين درجة الاتصال بين الأعضاء.....146.....
- جدول رقم (38): يبين أنواع الاتصال بين أعضاء الفرقة.....148.....
- جدول رقم (39): يبين الاتصال السائد في المؤسسة.....149.....
- الجدول رقم (40): يبين كيفية الاتصال بين الزملاء.....151.....
- جدول رقم (41): يبين طرق الاتصال المعتمد من طرف الإدارة بالعمال.....153.....

- جدول رقم (42): ببين مدى مساهمة أساليب الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي.....155
- جدول رقم (43): ببين كيفية تأثير الاتصال بين أعضاء الفرقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.....156
- جدول رقم (44): ببين نمط القيادة المتبع من الإدارة.....157
- جدول رقم (45): ببين تقييم العمال لقائد الفرقة.....159
- جدول رقم (46): ببين مدى حرية العمال للتعبير عن آرائهم.....161
- جدول رقم (47): ببين مدى أخذ آراء الأعضاء من قبل القائد.....162
- جدول رقم (48): ببين مدى مشاركة القائد في اتخاذ القرارات التي تخص المستقبل المهني للعمال.....163
- جدول رقم (49): ببين مدى حضور العمال لاجتماعات الإدارة.....166
- جدول رقم (50): ببين مدى مساهمة العامل في وضع اقتراحات للإدارة.....168
- جدول رقم (51): ببين مدى مشاركة العمال في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل في زيادة الانتماء للمؤسسة.....171
- جدول رقم (52): ببين كيفية تأثير مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار على الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.....173

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (1): يمثل النظام الداخلي للجماعة..... 39
- الشكل رقم (2): يمثل عناصر تشكيل فرق العمل..... 46
- الشكل رقم (3): يمثل مراحل بناء فرق العمل..... 51
- شكل رقم 04: يمثل لنا رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى..... 63
- شكل رقم 05: يمثل العناصر الفرعية الرضا الوظيفي..... 63
- الشكل رقم 06: يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية "ماسلو"..... 68
- الشكل رقم 07: يمثل مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر..... 71
- الشكل رقم 08: يمثل نظرية ذات العاملين "لهيرزبرغ"..... 75
- شكل رقم (09): يمثل توزيع العينة من حيث الجنس..... 106
- شكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن..... 108
- شكل رقم (11): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي..... 110
- الشكل رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي..... 111
- شكل رقم (13): يمثل توزيع العينة حسب الخبرة..... 112
- شكل رقم (14): يمثل ما إذا كان فرق العمل يؤدي الأعمال الخاصة به..... 115
- شكل رقم (15): يمثل مدى توفير الاحتياجات من قبل الإدارة..... 117
- شكل رقم (16): يمثل إمكانية العمل خارج توقيت العمل..... 118
- شكل رقم (17): يمثل مدى تشاور أعضاء الفرقة في العمل..... 119
- شكل رقم (18): يمثل طرق تعيين قائد الفرقة..... 120
- شكل رقم (19): يمثل طرق تعيين قائد الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم)..... 122
- الشكل رقم (20): يمثل تحديد المهام بين أعضاء الفرقة..... 123
- شكل رقم (21): يمثل تحديد المهام بين أعضاء الفرقة..... 124
- شكل رقم (22): يمثل مدى نجاعة العمل الجماعي في مواجهة ضغوط العمل..... 126
- شكل رقم (23): يمثل مدى مساهمة التفاعل في نجاح أعضاء الفرقة..... 128
- شكل رقم (24): يمثل تعاون أعضاء فرقة العمل..... 129
- شكل رقم (25): يمثل مدى تأثير الاهتمام بالعمال في الأداء..... 131

- شكل رقم (26): يمثل مساهمة الثقة في زيادة الروح المعنوية..... 132
- الشكل رقم (27): يمثل مدى مساهمة تبادل الأفكار في تحقيق الأداء..... 134
- شكل رقم (28): يمثل تأثير الأداء على الروح المعنوية..... 135
- شكل رقم (29): يمثل مدى الرضا عن ظروف العمل..... 138
- شكل رقم (30): يمثل مدى إعطاء منح في المناسبات..... 140
- شكل رقم (31): يمثل مدى إقامة ندوات تكوينية بالمؤسسة..... 141
- شكل رقم (32): يمثل مدى علم العمال بما يتعلق بمهامهم..... 143
- شكل (33): يمثل مدى إمكانية التحوار بين الإدارة والعمال..... 144
- شكل رقم (34): يمثل مدى حضور العمال في اجتماعات الإدارة..... 145
- شكل رقم (35): يمثل درجة الاتصال بين الأعضاء..... 147
- شكل رقم (36): يمثل أنواع الاتصال بين أعضاء الفرقة..... 148
- شكل رقم (37): يمثل الاتصال الساند في المؤسسة..... 150
- شكل رقم (38): يمثل كيفية الاتصال بين الزملاء..... 152
- شكل رقم (39): يمثل طرق الاتصال المعتمد من طرف الإدارة بالعمال..... 154
- شكل رقم (40): يمثل مدى مساهمة أساليب الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي..... 155
- شكل رقم (41): يمثل نمط القيادة المتبع من الإدارة..... 158
- شكل رقم (42): يمثل تقييم العمال لقائد الفرقة..... 159
- شكل رقم (43): يمثل مدى حرية العمال للتعبير عن آرائهم..... 161
- شكل رقم (44): يمثل مدى أخذ آراء الأعضاء من قبل القائد..... 162
- شكل رقم (45): يمثل مدى مشاركة القائد في اتخاذ القرارات التي تخص المستقبل المهني للعمال..... 164
- شكل رقم (46): يمثل مدى حضور العمال لاجتماعات الإدارة..... 166
- شكل رقم (47): يمثل يبين مدى مساهمة العامل في وضع اقتراحات للإدارة..... 168
- شكل رقم (48): يمثل مدى مشاركة العمال في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل في زيادة الانتماء للمؤسسة..... 171



# مقدمة عامة

## مقدمة:

تعتبر التنظيمات قديمة قدم الإنسانية فمنذ أن خلق الله البشر وهم يسعون إلى التعاون والتكاتف فيما بينهم لإنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم، فالإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين، ولعل هذه البداية لتكوين الموارد البشرية، ويعتبر العنصر البشري أهم مقومات نجاح المؤسسات، الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين وأرباب العمل والمؤسسات من خلال بحث جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضاه، فالعنصر البشري كونه محور ارتكاز القطاع الصحي والعنصر المحرك له، مما يستدعي زيادة رضاه وولائه للمؤسسة الأمر الذي يكفل لها التزاما أكثر وأداء وظيفي بأحسن صورة ممكنة لتحقيق أهدافها في وقت أقل تكلفة وجهد ممكنين.

فأسلوب العمل بالفرق من أهم الأساليب المتبعة في المؤسسات الصحية، حيث تنشأ هذه الفرق من خلال جهد تعاوني أو جماعي وأن نتائج الجهد الفردي لهذه الفرق في مستوى الأداء هي أكبر من مجموع المدخلات الفردية، وأيضا يؤدي فريق العمل دورا أساسيا في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز قوة انتمائه واندماجه فيها، ويعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية الجزائرية أحد أهم العوامل في رفع مستواهم الأدائي.

وعلى هذا الأساس يمكننا التأكيد على أنه أصبح من الضرورة الملحة معرفة مساهمة العمل بالفرق في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الصحية، وهو الهدف المعمول على بلوغه من خلال هذه الدراسة ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالاتي:

- الفصل الأول: من خلاله تم استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والذي يتضمن التعريف بمشكلة الدراسة وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم المركزية والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: خصص هذا الفصل للعمل بالفرق وتضمن نشأة وتطور فرق العمل وأهميته وأهدافه وأشكاله وخصائصه والنظريات المفسرة له وعناصر تشكيل الفرق وعواملها والمراحل التي تمر بها وفي الأخير المعوقات والمقومات بناء الفرق.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الرضا الوظيفي من أهميته وخصائصه وعناصره والنظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تحقيقه وطرق قياسه وفي الأخير نتائجه.
- الفصل الرابع: من خلاله تم استعراض الجانب الميداني للدراسة حيث تضمن في بدايته مجالات الدراسة من نشأة المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي والمجال الزمني للدراسة والمجال البشري الذي تضمن خصائص العينة والمنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات.
- الفصل الخامس: تم عرض تحليل البيانات وتفسيرها مع عرض النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى كل من الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية البحث

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

## تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على إشكالية الدراسة التي تم الاعتماد عليها والتي تعتبر أساس أي موضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وعرض أهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة المعتمدة عليها.

## أولاً: إشكالية الدراسة

تنشط المؤسسات الصحية في بيئة توصف بسرعة بالتحولات وتشابكها نظراً لمكانة قطاع الخدمة الصحية وصلته المباشرة بصحة الأفراد، لقد تزايد الاهتمام برفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها هذه المؤسسات، حيث سعت الجزائر باستمرار إلى تطوير المؤسسات الصحية وبالتالي أصبحت مسألة تحسين القطاع الصحي وتطويره من السمات البارزة في عمل المؤسسة الصحية لمواكبة سرعة التغير العلمي والتكنولوجي في مجال الطب وجعل بعض الخدمات الصحية المقدمة متقدمة بمرور الزمن، ومع زيادة عدد المرضى بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم واحتساباتهم حتم على القائمين على إدارة الخدمات الصحية على إيجاد الوسائل والسبل لمقابلة هذه الطلبات والاستجابة لها، الشيء الذي أدى إلى تركيز جهودها على المورد البشري من خلال الاهتمام به والاستفادة القصوى منه، واستعماله كمكسب استراتيجي لتحسين المنظومة الصحية وذلك من خلال الاعتماد على عدة طرق وأساليب تساهم في تحسين وتطوير أدائه ومن بين هذه الأساليب نجد طريقة العمل بالفرق.

إن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها نابعة من قدرات العنصر البشري الذي أصبح رأسمال فكري ومعرفي ترتكز عليه المنظمات، بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدر الابتكار والإبداع، وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية، وكاستجابة حتمية لما آلت إليه تلك الظروف لجأت المنظمات إلى

استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها وتحقيق ما تصبوا إليه، ولتعذر إنجاز هذه الأعمال بشكل فردي لجأت المنظمات إلى اعتماد أسلوب العمل الفردي كأسلوب فاعل لأداء المهام والوظائف، فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، فالأعضاء قد يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا، فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون ويتحاورون بحرية وبصراحة وبضوح مما يؤدي إلى تماسك الفريق. تتجسد أهمية العنصر البشري في المؤسسات في أنه من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، فنجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأصيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة لتجسد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للحصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم، إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد للعمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة لذا فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أن القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى، في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، وبالتالي اهتمت المؤسسات بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي بوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وانتمائهم لها من خلال تسخير إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم الكبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، لنفهم من هذا أن حدود الرضا هي أن نجعل الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا ولهذا فإن المحرك الأساسي للأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل.

فإذا كان العاملون راضون عن العمل فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور أو الحوافز التي تقدمها المؤسسة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضيين فإن ذلك يؤدي إلى كثرة الحوادث والتأخير عن العمل والخروج مبكرا والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويقل التزامهم بالعمل الذي يؤديه وكذلك يضعف ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، والعكس إذا كان العامل راض من عمله يؤدي إلى الإبداع والابتكار والعمل والتجديد والروح المعنوية عالية التي تتولد من خلال العلاقة الجيدة مع الزملاء والاتصال ووضوح الأهداف وتحقيقها.

تعاني المؤسسات الصحية من العديد من المشاكل من أجل الحفاظ على بقائها وتحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها يجب الاهتمام برفع أداء عنصرها البشري وتعزيز قوة انتمائه واندماجه فيها، ويعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية مهم في رفع مستواهم الأدائي وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، فالمؤسسات الصحية تحاول أن تتبع الأساليب والطرق التي بإمكانها أن تجعل العاملين فيها يشعرون بالرضا الوظيفي خلال أدائهم لمهامهم، ومن بين هذه الأساليب التي تتبعها نجد أسلوب فرق العمل، ومن هنا نقوم بطرح التساؤل التالي:

### السؤال الرئيسي:

هل يساهم أسلوب فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية؟

### الأسئلة الفرعية:

- هل الأداء الجيد للعمل في الفرقة يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بينهم؟
- هل تساهم القدرة على الاتصال بين العمال في فريق العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الصحية؟
- هل مشاركة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون للانتماء والولاء للمؤسسة؟



وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السالفة الذكر نفترض الفرضيات التالية:

### ثانياً: فرضيات الدراسة

#### ▪ الفرضية العامة:

يساهم أسلوب فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية.

#### ▪ الفرضيات الفرعية:

- الأداء الجيد للعمل في الفرقة يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بينهم.
- تساهم القدرة على الاتصال بين العمال في فريق العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الصحية.
- مشاركة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع فرق العمل والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية.
- إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.
- توفر المادة العلمية الخاصة بهذا الموضوع.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث علمي أكاديمي جديد.
- محاولة تعزيز مجمل البحوث التي أجريت حول هذا الموضوع.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية والدور الكبير للمؤسسات الصحية في أي مجتمع مما يستدعي التعرف على مختلف الأساليب المتبعة في هذه المؤسسة، فأهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموضوع في حد ذاته "فرق العمل والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية" يكاد يكون موضوع اهتمام العديد من المؤسسات العامة والخاصة، حيث أن العمل بالفرق مهم في المؤسسات الصحية باعتبارها مكان يستقطب أكبر عدد من المرضى من مختلف المناطق، يحتاج الإشراف عليهم والسهر على توفير حاجاتهم ومتطلباتهم، كما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جانب مهم بالعاملين نحو عملهم المتمثل في الرضا الوظيفي، والذي يعتبر المحدد الرئيسي في مستوى أدائهم وذلك من خلال معرفة مستوى الرضا لدى العاملين في المؤسسات الصحية، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة مساهمة فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصحية نحو تحفيزهم إلى تحقيق أداء مثالي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة الصحية.

## خامساً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا إلى:

- معرفة إذا ما كان لأسلوب فرق العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية.
- معرفة تأثير الأداء الجيد للعمل بالفرقة على زيادة الروح المعنوية بينهم في المؤسسات الصحية.
- محاولة الكشف عن مدى مساهمة القدرة على الاتصال بين العمال في فريق العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الصحية.
- محاولة معرفة إذا ما كان لمشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار دوراً في شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

## سادسا: تحديد المفاهيم

### 1- فرق العمل:

#### أ- تعريف العمل:

##### ▪ لغة:

يقصد بمصطلح العمل في اللغة كل فعل يفعل، أو المهنة والفعل، والأصل منه عمل، يعمل، عملا، فهو عامل على وزن فاعل، حيث إن كل من: حرف العين، وحرف الميم وحرف اللام هم أصل الكلمة، أما العمالة فهي: أجر ما عمل، والمعاملة هي المصدر من الفعل عمل<sup>1</sup>.

##### ▪ اصطلاحا:

يقصد به مجموعة المهام والأمور الموكلة إلى شخص بموجب عقد معين يلزمه بأدائها في الوقت والمكان المحدد بمقابل من المال يستحق من الطرف الأول للطرف الثاني. وهو أيضا: النشاط الإنتاجي للأفراد في وظيفة أو حرفة معينة، فالنشاط لا بد أن يكون حركي للوظائف التي تتطلب ذلك، أو ذهنيا في مهن أخرى، أما عن الإنتاج فهو الهدف المرجو من وراء العمل<sup>2</sup>.

### ب- تعريف فرق العمل:

تعرف بأنها: وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم.

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأزرايطه، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 122.

<sup>2</sup> - عدنان أبو مصلح: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 130، 131.

وتعرف أيضا: أنها عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، والفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة<sup>1</sup>.

تعريف "أروى عبد السلام": هي مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين تتكامل جهودهم وخبراتهم ويعملون سويا، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي لفرق العمل:

مجموعة من الأفراد مجتمعين معا يعملون في مجموعة واحدة يشتركون في أداء عمل موحد ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد يعملون لأجل تحقيقها.

## 2- الرضا الوظيفي:

### أ- تعريف الرضا:

#### ▪ لغة:

هو ضد السخط، يقال ارتضاه بمعنى رآه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه، رضي، رضا، رضوانا، مرضاة عنه وعليه، راض عن الشيء اختاره وقنع به<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد جعلوك: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 10.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 62.

<sup>3</sup> - ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، المجلد 5، بيروت، لبنان، 2005، ص 168.

## ▪ اصطلاحاً:

أنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد المتوقعة من طرفه<sup>1</sup>. ويعرفه "إدوين لوك" على أنه: "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>2</sup>. ويعرف "هوبوك" بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي. ويعرفه "فروم" هو المدى الذي توفر معه الوظيفة من شاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ<sup>3</sup>.

## ب- تعريف الرضا الوظيفي:

هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل نفسه والاعتراف بواسطة الآخرين، كما أنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 229.

<sup>2</sup> - سامي عبد الله الباحثين: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 14، جامعة الكويت، ماي 2007، ص 243.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 36.

<sup>4</sup> - رضا إبراهيم المليحي: معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 261.

## ▪ التعرف الإجرائي للرضا الوظيفي:

يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم والمنشأة والبيئة اللتان يعمل فيهما والنمط التكويني لشخصيته، وهو الدرجة التي يقيّمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة به.

### 3- المؤسسة الصحية:

#### أ- التعريف المؤسسة:

#### ▪ لغة:

اشتق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية Intuition أي التأسيس والمنهجية من الفعل أسس يعني أنشأ، أقام وهي مرادفة لكلمة منشأة والتي تأسس لغرض معين<sup>1</sup>.

#### ▪ اصطلاحاً:

وردت العديد من التعريفات الخاصة بالمؤسسة وذلك لتعدد أنواع المؤسسات ومجالات عملها وتخصصها، ونستنتج أهمها فيما يلي:

- تعرف المؤسسة على أنها نظام مستقل أنشأ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- صالح العلي صالح وآخرون: المعجم الصافي في اللغة العربية، الرياض، السعودية، 1980، ص 73.

<sup>2</sup>- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 12.

- نجدها عند "دوركايم" كما نجدها عند "البارون دي لابيد" وهي تدل على المعتقدات وأنماط السلوك التي توجد مسبقا عند الأفراد والتي تكون قادرة على إحداث تماسك في المجموعة مثل المستشفيات المركز الصحي والسجون<sup>1</sup>.

### ب- تعريف المؤسسة الصحية:

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الصحية منها:

- هي كل مؤسسة تنشط في المجالات الصحية والرعاية الصحية العامة والمتخصصة وإدارة الرعاية الصحية والخدمات المساندة، مثل المستشفيات وإعادة التأهيل وبيوت الرعاية الصحية وكبار السن، الصحة العقلية والتدخل في أثناء الأزمات والمستشفيات النفسية<sup>2</sup>.

- وهي أيضا كل وحدة اجتماعية ذات هيئة طبية تستهدف تقديم رعاية علاجية أو وقائية تحكّمها مجموعة من القواعد والإجراءات، وهي عبارة عن مجموعة من الوظائف والمكافآت ويتفاعل هؤلاء العاملين فيها لغرض واحد وهو تقديم خدمات صحية للمرضى والعناية بهم<sup>3</sup>.

### ▪ التعريف الإجرائي للمؤسسة الصحية:

هي هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو شفاائية للأفراد ويتفاعل فيها كل العاملين لغرض واحد وهو تقديم خدمات صحية للمرضى والعناية بهم طوال فترة إقامتهم.

<sup>1</sup>- جيل فيريواويل ترأنسام محمد الأسعد: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار مكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2011، ص 112.

<sup>2</sup>- موسى سويدان وآخرون: إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

<sup>3</sup>- عبد العزيز بن حبيب الله نياز: جودة الرعاية الصحية والعمل التطبيقي، وزارة الصحة، الرياض، السعودية، 2005، ص 62.

## سابعاً: الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى: /دراسة عربية/

#### أ- ملخص الدراسة:

فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي من إعداد الطالبة أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة للسنة الجامعية 2010-2011. وقد كان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي: ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفات في قطاع التعليم الجامعي النسائي السعودي؟ وقد تبلور على هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن أداء العاملين في قطاع التعليم الجامعي النسائي؟

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين الاستقلال والمرونة في التنفيذ؟

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات وترشيدها؟<sup>1</sup>

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات جمع البيانات الاستبيان والملاحظة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفات في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي

<sup>1</sup> - أم الخير بنت إبراهيم عبده: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، 2010 - 2011.



تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تعمل الموظفين معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل وتطويره.

### ب- أوجه الاستفادة من الدراسة:

كانت هذه الدراسة بمثابة مرشد ودليل علمي استفدنا منها في بعض الجوانب المنهجية خلال مراحل إعداد هذا البحث خاصة في إعداد الإشكالية والاستعانة ببعض المراجع ومحاولة البحث عليها وتوظيفها في دراستنا<sup>1</sup>.

### ج- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الاستبيان والملاحظة وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي" وشمول عينتها لـ 370 مفردة وتعدد أدواتها بين الاستبيان والملاحظة واستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- أم الخير بنت إبراهيم عبده: مرجع سابق.

<sup>2</sup>- أم الخير بنت إبراهيم عبده: مرجع سابق.

## الدراسة الثانية: /دراسة محلية/

### أ- ملخص الدراسة:

الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص من إعداد الطالب "عبد الرحمان عزيزو" دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببنر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس للسنة الجامعية 2014-2015، وتناولت إشكالية الدراسة في الفقرة الأولى الرضا الوظيفي في المؤسسة، أما الفقرة الثانية تناولت موضوع المؤسسة الصناعية والتصنيع حيث يعتبر التصنيع حجر الزاوية للقضاء على التخلف وتحريك عجلة التنمية، أما الفقرة الثالثة تناولت موضوع المؤسسة الصناعية الجزائرية بين القطاع العام والقطاع الخاص ومن هنا تم طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام والخاص؟

ويقودنا هذا التساؤل الرئيسي إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام؟<sup>1</sup>

للرضا الوظيفي لدى عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم في القطاع الخاص في الجزائر

وفيما بين القطاعين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل لدى عمال القطاع الاقتصادي

العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الأجر لدى عمال القطاع الاقتصادي

العام ونظرائهم من القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السالفة الذكر نفترض الفرضيات التالية:

### الفرضية العامة:

/توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي والمستويات الجزئية للرضا الوظيفي لدى كل من عمال القطاع الاقتصادي العام ونظرائهم في القطاع الاقتصادي الخاص في الجزائر وفيما بين القطاعين أيضاً تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية/ ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية عدة هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للرضا الوظيفي بين عمال القطاع الاقتصادي العام في الجزائر ونظرائهم في القطاع الخاص.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل لدى كل من عمال القطاع الاقتصادي العام وعمال القطاع الخاص في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية<sup>1</sup>.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الأجر لدى عمال القطاع الاقتصادي العام وعمال القطاع الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي المنهج الإحصائي الوصفي واعتمد في جمع البيانات على مقياس الرضا المهني مصمم من طرف "كارلت هيليون وسميث" وتتمثل عينة الدراسة في 453 عامل موزعين بين القطاع العام بـ 153 عامل والقطاع الخاص بـ 300 عامل بكل المستويات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن العمل في القطاع الخاص يشجع الإبداع والابتكار أفضل من القطاع العام، عادة ما يوافق العمل في القطاع الخاص مع التكوين والكفاءة التي يمتلكها العامل، يقوم القطاع العام بعملية توظيف اجتماعية غرضها امتصاص البطالة، تصاحب عملية الترقية في المنصب في القطاع الخاص امتيازات أفضل منها في القطاع الخاص.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عزيزو: مرجع سابق.

## ب- أوجه الاستفادة من الدراسة:

بما أن الدراسة مشابهة تناولت متغير وحيد خاص بدراستنا وهو الرضا الوظيفي فقد استفدنا منها في الجانب النظري وفي الجانب المنهجي وفي إعداد استمارة<sup>1</sup>.

## ج- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة:

- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

- استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي والمدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الإحصائي الوصفي.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بنظرها لموضوع الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين من القطاع العام والخاص وشمول عينتها لـ 453 عامل موزعين بين القطاع العام بـ 153 عامل والقطاع الخاص بـ 300 عامل بكل المستويات واستخدام مقياس الرضا المهني لجمع المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الرحمان عزيزو: مرجع سابق.

<sup>2</sup>- عبد الرحمان عزيزو: مرجع سابق.

## خلاصة:

من خلال الإطار المنهجي للدراسة والمتمثل في الإشكالية وصياغة الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيمها والدراسات السابقة، أصبح الموضوع الذي نصبو إلى البحث فيه أكثر وضوحاً، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة والإحاطة بحدود وأبعاد الظاهرة المراد دراستها ما يمهد فيما بعد الالتزام بنموذج ملائم للإجراءات المنهجية والدراسات الميدانية.

الإطار النظري

## الفصل الثاني: فرق العمل

### تمهيد

#### أولاً: ماهية فرق العمل

- 1- نشأة وتطور فرق العمل
- 2- أهمية فرق العمل وأهدافها
- 3- أشكال فرق العمل وخصائصها
- 4- نظريات فرق العمل

#### ثانياً: بناء فرق العمل

- 1- عناصر تشكيل فرق العمل وعواملها
- 2- مراحل بناء فرق العمل
- 3- معوقات بناء فرق العمل
- 4- مقومات نجاح فرق العمل

### خلاصة

## تمهيد:

ساهم التطور الإداري في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد ومجتمعات دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد من جهة أخرى.



## أولاً: ماهية فرق العمل

### 1- نشأة وتطور فرق العمل:

كان "رنسيس ليكرت Rancece Likert" من أول من نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة، وملاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>.

ولقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس.

حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. عرف "جابلونسكي" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر"<sup>2</sup>. ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود "أدوارد ديمينج". وكذلك يشار إلى تأثير كل من "هنري فايول (1949)، وماسلو" على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، ولإدارة بروح الفريق الواحد، قدم "وليام أوشي" نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. كما تم

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 214.

<sup>2</sup> - 17-03-20، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية فوزي عبد الساسي [www.hr.discussion.com:17/03/2020](http://www.hr.discussion.com:17/03/2020)

تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل. ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلازال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالا أوسع من الحرية في العمل والتصرف وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية، لذلك نستطيع القول أن التحول والتغيير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح<sup>1</sup> الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام بهم عضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون. إلا أن هناك فرق بين حلقات الجودة وفرق العمل تتضح في الجدول التالي<sup>2</sup>:

### الجدول رقم (1): يبين الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل محدد	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية، وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	إجبارية، فهي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط أي تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهنة	تبقى طيلة حياة المؤسسة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري
طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فكرة العمل الجماعي

المصدر: خضرة جباري: دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، الجزائر، 2015-2016، ص 4.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف: مرجع سابق، ص 214.

<sup>2</sup> - خضرة جباري: دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، ابن باديس قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص 4.

وجماعة العمل تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يتم توجيه أعمالهم بواسطة المشرف المسؤول وتحديد المستوى لهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل شخص على حدة، فالجدول التالي يوضح الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل<sup>1</sup>:

### الجدول رقم (2): يبين الفرق بين مجموعات العمل وفرق العمل

فرق العمل	مجموعات العمل
- يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق	- يقوم القائد بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها.
- الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	- الأهداف تحدد من قبل المنظمة
- الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة	- القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات
- الفريق يخطط لشكل العمل	- القائد هو الذي يقوم بالإشراف
- التركيز على أداء الفريق	- التركيز على أداء الأفراد
- الاتصال يتم من القائد إلى الفريق والعكس	- الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة
- القرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل	- القرارات تتخذ بناء على رأي القائد
- ينفذ الفريق العمل وفق سياسة المؤسسة	- الجماعة تنفذ عملها وفقا لما تريد

المصدر: أرثربيل: بناء فريق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، مصر، 2003، ص 18.

<sup>1</sup>- أرثربيل: بناء فريق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 18.

### جدول رقم (3): يبين أسس التمييز بين جماعة العمل وفرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف المشترك لكل الأعضاء	الهدف المشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادية منفردة	أدوار قيادية مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الاستخدام	الاستخدام الاختياري للإنجاز الشخصي	استخدام الخبرات باتجاه مصلحة كفاءة أداء الفريق
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
المسؤولية	فردية	جماعية
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

**المصدر:** غيث سعد الله حسين: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، العراق، 2009، ص 191.

## 2/ أهمية وأهداف فرق العمل:

### أ- الأهمية:

لم تظهر أهمية فرق العمل إلا في العقود الثلاثة الماضية، إلا أن هناك محاولات أولية بينها التطور الحاصل في نظريات الإدارة مثل تجارب (هاوثورن) والتي تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجهم، وتتضح أهمية فرق العمل من خلال:

- حاجة الموظف إلى الانتماء: حيث يسعى الموظف وراء الأمن والأمان والحماية، ويطلب التقدير وتأكيد الذات واعتراف الزملاء بالإنجاز وكل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل.

وأيضاً تكمن أهمية فرق العمل فيما يلي:

- زيادة الاتصال بين الأعضاء.

- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- تبادل المعلومات والتجارب.
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- زيادة فاعلية الاتصالات بين الأعضاء<sup>1</sup>.

### ب- الأهداف:

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه التنظيمات لتلبية لاحتياجات معينة وعلاجاً لمشكلات تواجه المنظمة، فتجنباً لهذه المشكلات يتم بناء فرق العمل، ولا يتم هذا البناء إلا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة تعتبر فرق العمل علاجاً شافياً لها، فمن هذه الدلائل زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين وتراجع أداء الوحدات الإدارية، وظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية وتراجع في جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة وزيادة التكاليف المادية.

كما تظهر محاولات الأفراد في التركيز على الجهود الفردية. وتضطر المنظمات أمام هذه المظاهر إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات ورغبة منها في تحقيق العديد من الأهداف التي تتمثل في.

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

<sup>1</sup>- غيث سعد الله حسين: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 8.

- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- اتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشداً.
- اعتماد نظام اتصالات جيد وتطوير مهارات وقدرات الأفراد<sup>1</sup>.
- وأيضاً من أهداف فرق العمل نجد ما يلي:
- غرس الثقة بين أعضاء الفريق.
- تطوير المهارات المختلفة للمديرين في عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيه وزملائهم ورؤسائهم، والقدرة على مواجهة المشكلات وحل المنازعات وتفعيل الاتصالات.
- تنمية مهارات المدراء وتطويرها في مختلف النواحي الإدارية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والفعالية في إدارة الوقت<sup>2</sup>.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء<sup>3</sup>.

### 3/ أنواع فرق العمل وخصائصها:

#### أ- أنواع فرق العمل:

تنوعت وجهات النظر حول أنواع فرق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام أو الوظائف التي يؤديها، وهناك من يصنفها على أساس التفاعل

<sup>1</sup> - نعيم نصير وآخرون: بناء الفريق: دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد 27، عدد 2، الأردن، 1997، ص 222.

<sup>2</sup> - درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 141.

<sup>3</sup> - درة عبد الباري: مرجع سابق، ص 32.

الوجاهي (Face to Face) من عدمه، والجدول (3) يوضح ما تيسر الحصول عليه من المصادر لأداء بعض الكتاب والباحثين حول أنواع فرق العمل<sup>1</sup>.

#### الجدول (4): يمثل أنواع فرق العمل

أنواع فرق العمل	المصدر
فرق المشروع الخاصة، فرق الإنتاج الخاصة، فرق المشروع المستمر، فرق الإنتاج المستمرة	Heng, 2006
الفرق المدارة ذاتيا، حلقات الجودة، فرق الوظائف المتعددة، الفرق الافتراضية	Mcshane et Glinow , 2000
فرق حل المشكلات، الفرق المدارة ذاتيا، الفرق الوظيفية، الفرق متعددة الوظائف، الفرق الافتراضية	Macso et all, 2002
فرق حل المشكلات، الفرق المدارة ذاتيا، الفرق متعددة الوظائف	Certo, 2003
فرق المجموعات الوظيفية، فرق المجاميع المهمة الفرق الإنتاجية أو الخدمية، فرق الإجراء أو التفاوض، فرق المشروعات والتطوير، فرق النصيحة والشمول	Lussier 2005 هايبس 2005
فريق القيادة، فرق حل المشكلات، فرق العمل الطبيعية والاعتيادية، فرق العمل المدارة ذاتيا، الفرق الافتراضية، فرق المشروع	Evans, 2008
فرق حل المشكلات، فرق الوظائف المتعددة، الفرق الافتراضية، الفرق المدارة ذاتيا.	Robbins et Judge, 2009

المصدر: إحسان دهش جلاب: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، 2013، ص 37.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأنواع الأكثر تكرارا في الجدول قد انحصرت في أربعة أنواع وهي (الفرق المدارة ذاتيا، فرق حل المشكلات، الفرق المتعددة الوظائف، الفرق الافتراضية)، وسنقوم هنا بالتحدث عن هذه الأنواع بالتفصيل:

<sup>1</sup> - إحسان دهش جلاب: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 37.

### - فرق العمل المدارة ذاتيا:

تعمل فرق العمل المدارة ذاتيا على التخطيط والتنظيم والتأثير والمراقبة على حالة العمل الخاصة بها مع تدخل قليل أو معدوم من قبل الإدارة، وتتضمن هذه الفرق مجموعة متكاملة من الأفراد وأصحاب المهارات المتعددة والمدربين بشكل جيد ممن يتحملون المسؤولية ويمتلكون السلطة لأداء بعض النشاطات المحددة سلفاً<sup>1</sup>.

والفرق المدارة ذاتيا هي فرق موجهة ذاتيا أو المجاميع المستقلة ذاتيا تحتاج طبيعة عملها إلى تحمل مسؤوليات واسعة.

### - الفرق المتعددة الوظائف:

تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في خبرته على أداء مهمة معينة، وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق والمالية والموارد البشرية والعمليات.

### - فرق حل المشكلات:

يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها تشكيل مثل هذه الفرق، وأحيانا يندج هذا المشكل ضمن الفرق الوظيفية أو الفرق المتعددة الوظائف، وهنا تكون الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة، أي تعتمد على العمل برغبة وطوعية حيث يجتمع الأعضاء لمنافسة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج.

<sup>1</sup>- إحسان دهب جلاب: مرجع سابق، ص ص 38، 39.



## الفرق الافتراضية:

يرى (Evans, 2008) أنه في عام 1998 كان هناك ما يقارب ثمانية ملايين عامل يعملون في هكذا فرق ومن الطبيعي أن يرتفع هذا العدد مع انتشار وتطور التكنولوجيا، فالفرق الافتراضية أصبحت استجابة حتمية لعدة أسباب منها ازدياد ظاهرة العولمة وتوسعها، مرونة الهيئات التنظيمية والتغيير المتزايد صوب الأعمال المعرفية والحاجة إلى جلب المواهب والخبرات المتنوعة في المشاريع التي تتصف بالتعقيد وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلة طلبات السوق<sup>1</sup>.

### ب- خصائصها:

يرى "محفوظ جودة" أن فريق العمل الفعال يجب أن تتوفر فيه الاعتبارات التالية:

- من المهم أن يتكون الفريق من عدد معقول ومثالي من الأعضاء، حيث من الأفضل أن يكون ما بين ثلاثة إلى عشرة، وذلك لأن الزيادة المفرطة لعدد الأعضاء تقلل من قدرة كل عضو على المشاركة الفعالة في مناقشات الفريق بسبب ضيق الوقت المتاح له لإبداء رأيه، كما أن قلة عدد أعضاء الفريق يحول دون الاستفادة الفعالة من تنوع وجهات النظر والخبرات المختلفة التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق.

- من الضروري أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق لأهداف الفريق.

- ضرورة أن تمنح الصلاحيات الكافية لأعضاء الفريق للوصول للهدف المنشود.

- وضع نظام محدد للحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دوافع الفريق للأداء الفعال.

- الاهتمام بالتدريب المدروس لأعضاء الفريق لتطوير المهارات والقدرات الفنية وتعزيز الاتصالات

بينهم.

<sup>1</sup> - إحصان دهب جلاب: مرجع سابق، ص ص 40، 41.

- عدم التدخل في القرارات والأعمال التي يقوم بها الفريق ومنحه الاستقلالية الكافية لتحقيق هدفه المنشود.
- الشفافية في نظام المعلومات حتى يستطيع أعضاء الفريق الحصول على المعلومات المطلوبة والضرورية لإنجاز المهام<sup>1</sup>.
- ومن منظور خصائص وسمات الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:
- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

<sup>1</sup>- وليد شحادة: قيادة فريق العمل، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دون سنة نشر، ص 62، 63.

- **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق<sup>1</sup>.

وحدد (Duygulu et Giraklar) خصائص الفرق الفاعلة والغير فاعلة من خلال الجدول الآتي<sup>2</sup>:

**الجدول رقم (5): خصائص الفريق الفاعل والفريق غير الفاعل**

خصائص الفريق الغير فاعل	خصائص الفريق الفاعل
التفاعلات رسمية ومنتوترة	الأهداف واضحة وملتزم بها من قبل أعضاء الفريق
الاتصال سيء	الاتصال مؤمن ومفتوح
الهيكل هرمية	المشاركة في اتخاذ القرارات
انخفاض مستويات الثقة	سيادة أجواء الثقة
تشويش، ارتباك	الشعور بالانتماء
قلة التعاون بين أعضاء الفريق	المشاركة من قبل جميع الأعضاء

المصدر: إحسان دهش جلاب: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، 2013، ص 49.

ومما سبق نستطيع استنتاج أهم الخصائص المشتركة التي توصل إليها أكثر الباحثين وهي:

- أهداف مشتركة.
- أدوات واضحة واتصالات ممتازة.
- قيادة مقبولة وعلاقات قوية ومنتينة.
- عمليات فعالة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، 2013، ص ص 254، 255.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب: المرجع السابق، ص 49.

#### 4/ النظريات المفسرة لإدارة فرق العمل:

##### أ- النظريات السلوكية:

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتماماتها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة وتفسير هذا السلوك ودوافعه، ومن النظريات التي درست سلوك الفرد داخل الفريق نذكر:

##### ▪ نظرية العلاقات الإنسانية (Elton Mayo):

ومن أشهر روادها (إلتون مايو) حيث أنه يفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وإن إشاعها هو الأساس في تحفيزه للعمل وإن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه لبذل العطاء وبنى نظريته على أربع مبادئ وهي:

- يتأثر الناس بسلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والروتينية في العمل تفقد للعمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المالية<sup>1</sup>.

وقد قام مع فريق البحث بعدة تجارب سميت بتجارب Howthorne في مصانع إلكتروك وقد هدفت تلك التجارب إلى دراسة الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، وقد توصلت تلك الدراسات والتجارب إلى عدة نقاط يمكن اختصارها على النحو التالي:

- ينظر للعمل أو المستخدمين بوصفهم مخلوقات اجتماعية ذات مشاعر أو رغبات أو مخاوف، والسلوك في العمل مثل السلوك في أي مكان آخر، فالكل منا يرغب في الحصول على التقدير

<sup>1</sup>- محمد محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 53، 54.

والاعتراف والاهتمام بعمله من قبل الآخرين والأمان. وهذا لا يعني بأن العمال لا يهتمون بالأجور، ولكن لا بد من الاهتمام بالحوافز غير الاقتصادية وبدون ذلك يكون العمال معرضين للصراعات ويتجهون نحو إنجازات أقل من المتوقع.

- يتفاعل العمال مع جماعات ويحققون نوعا من الرضا لأنها تشعرهم بالراحة وتبعدهم عن أجواء العمل والإرهاق المترتب عليها، لذا لا بد من الاهتمام بفترات الراحة للعمل التي تقدم فيها القهوة أو ما شابه ذلك، ففي تلك الفترات يتفاعل الأفراد ببعض ويتعرفوا على بعضهم ويصبحوا جماعة إنسانية.

- وجود قيادة ديمقراطية تمتن أواصر العلاقة بين العمال والإداريين، وتمكن من توفير الفرص الملائمة لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا والاستقرار النفسي، مما ينعكس على الإنتاج بنمو مطرد في مستويات الأداء والإنتاجية، ويؤدي أيضا إلى زيادة الأجور المادية والمكافآت والحوافز بأنواعها المختلفة<sup>1</sup>.

### ▪ نظرية Mary Parker Violett:

فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية اهتمت بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلى أقصى درجة ممكنة، تعرفت على الطبيعة الشمولية للمجتمع وقدمت فكرة "العلاقات المتبادلة" في فهم الجوانب الحيوية للفرد في العلاقة مع الآخرين. ودعت إلى مبدأ ما وصفته بـ"التكامل"، أفكارها عن التفاوض، والقوة ومشاركة الموظف، كما لها تأثير كبير في تطوير حقول الدراسات التنظيمية والطرق البديلة لحل النزاعات، وشددت على أهمية التفاعلات الشخصية بين الإدارة والعمال وتقول أنه لإدراك أن إدارة الأعمال تعتمد المقاييس العلمية يجب أن تشمل الآتي:

<sup>1</sup> - العامري صالح مهدي محسن وآخرون: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 85.

- **الجانب الفني:** أي معرفة الإنتاج والتوزيع وهي مسألة يمكن تعلمها.

- **الجانب الإنساني:** أي معرفة طريقة التعامل بشكل عادل ومثمر مع المرؤوسين وهذا الجانب

يعتبر موهبة يملكها البعض ولا يملكها البعض الآخر<sup>1</sup>.

### ب- النظريات الحديثة:

يعود الفضل في دراسة الجماعة والتعاون داخل المؤسسات إلى المدرسة السلوكية، ولكن الاتجاهات الحديثة آلت إلى مفاهيم معاصرة للتعاون في فرق العمل للتوصل إلى تحقيق الأهداف، وتعزيز الشعور بالانتماء وتطوير المهارات والأفكار وهناك العديد من الدراسات التي درست الجماعة والتعاون، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

#### ■ نظرية النظام التعاوني Chester Bernard:

يرى "تشستر بارنارد" أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، وتقوم نظرية النظام التعاوني عند "بارنارد" على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.

<sup>1</sup>- علي فلاح الزعبي وآخرون: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص126.

ولقد اهتمت نظرية "بارنارد" بالتنظيم غير الرسمي وطرحت أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي، فكل تنظيم رسمي في رأي "بارنارد" ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمي، ثم عندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيما غير رسمي ينبع من داخله<sup>1</sup>.

والتنظيم غير الرسمي كما يراه "بارنارد" هو مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، وتبدو أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، كما أنه يساهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

فمن أهم الوظائف التي يرى "بارنارد" أن التنظيم غير الرسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي

ما يلي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
  - تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
  - تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.
- وتخص نظرية "بارنارد" العنصر الإنساني في التنظيم باهتمام كبير، فهي تعتبر الأفراد الراغبين في العمل عنصرا من عناصر التنظيم الرئيسية. كما أن اتصالات هؤلاء الأفراد وتفاعلاتهم في إطار التنظيم غير الرسمي تحتل مكانا بارزا في حركة التنظيم. ولكي يتعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم لا بد من وجود حوافز تدفعه للعطاء والعمل. ويحدد "بارنارد" أنه في كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة للمؤسسة للحفاظ على تماسك التنظيم واستمراريته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004، ص 60.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص ص 61، 62.

## ▪ نظرية التبادل Peter Blau:

تقوم نظرية التبادل على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض نظرا لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية، فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها. وتشير التكلفة إلى بعض الاعتبارات أو العوامل السلبية مثل التعب أو القلق أو كل ما نحاول تجنبه، كما تشير المكافآت إلى أي شيء تتحمل التكلفة من أجل الحصول عليه. أما الأرباح فهي ناتج طرح التكاليف من المكافآت، وفي الواقع نحن لا نتبادل النقود والأشياء المادية فقط بل نتبادل أيضا الخدمات الاجتماعية والعواطف والأمن والنقود والمعلومات.

كما تذهب نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الناس يتفاعلون بطريقة عقلانية ورشيدة بالإضافة إلى أنهم معتمدين على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم، وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاثة عوامل: التقارب بين الأفراد والتفاعل، اتجاهات مشتركة<sup>1</sup>.

## ▪ نظرية "التفاعل-الأنشطة-المشاعر" Homans: هومانس:

تنسب إلى العالم "Homans" تقوم نظرية "هومانس" على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

### - الأنشطة:

وتمثل التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي يمارسها الإنسان والتي تتمثل بالتصرفات المادية التي يمكن مشاهدتها أو المهام المطلوب من الفرد أدائها.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 105.



### - التفاعل:

وهو الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة والتي يمكن ملاحظتها أثناء أدائهم لأعمالهم وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ومدته ونتيجته في شكل تأثيره على سلوك الطرف الآخر.

### - المشاعر:

وهي تعبر عن كيفية شعور الفرد تجاه الأفراد الآخرين في العالم المحيط بهم (البيئة) وكيف يدرك جوانبه المختلفة، وللمشاعر ثلاثة عناصر (العنصر الفكري والعنصر العاطفي، والاتجاه أو الميل للتصرف أو السلوك).

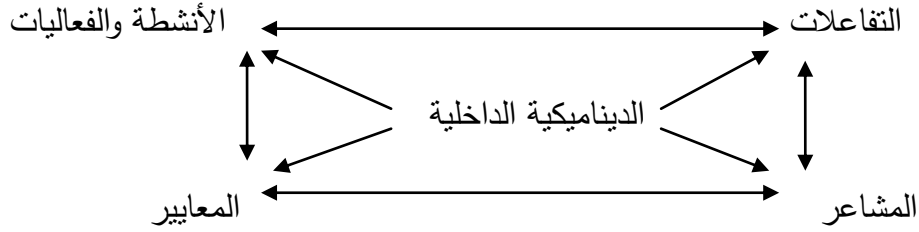
ترى هذه النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة التفاعل للعوامل الثلاثة، فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها وازدادت تفاعلاتها مع بعضها البعض وقويت مشاعرهم وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة بينهم، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور والتقارب المكاني ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات<sup>1</sup>.

وقدم "Homans" نموذج يوفّر وسائل تشخيصية يستطيع المهتم من خلالها فهم أعمال فريق العمل أو جماعة العمل، كما يعكس لنا هذا النموذج العوامل الموقفية التي قد تؤثر على مخرجات أعمال جماعة أو فريق العمل، ويتألق نموذج "Homans" من نظامين اثنين رئيسيين بأجزائها المترابطة والمتداخلة، وهما النظام الداخلي والنظام الخارجي كما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> - جواد شوقي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 380.

### الشكل رقم (1): يمثل النظام الداخلي للجماعة



المصدر : جواد شوقي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2010، ص 380.

### ▪ نظرية "Z" لـ William Ouchi وليام أوشي:

- هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشآت والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها الألفة والمودة والثقة الكاملة، ومن أهم قواعد نظرية Z ما يلي:
  - ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي.
  - العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
  - أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة، وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
  - تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها<sup>1</sup>.
- اتجهت الإدارة اليابانية في بدايتها بتكوين فرق عمل في الفصول الأولى في الدراسة، ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد وإنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة. في فصل واحد يتم

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001، ص ص 45، 46.

تكوين فريق عمل، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً<sup>1</sup>.

ويوضح الجدول التالي سبعة خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية J والأمريكية A واقتراح

نظري Z كنموذج توفيق بين النظريتين = 2/2<sup>2</sup>.

### جدول رقم (6): مقارنة نظرية J و A اقتراح نموذج Z

الخصائص	النظرية A	النظرية J	النظرية Z
مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا	بطيئة: فالتركيز الأكبر يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
المجال الوظيفي	متخصص جدا الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من قبل المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة وإنفاق الجماعة
تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
المسؤولية	تتخذ بصورة فردية	تشرك الجماعة كلها	تحدد بصورة فردية
الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (أي جزء فقط من حياتهم)	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

المصدر: حسين حريم: أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمسيرين، 2009، ص 76.

<sup>1</sup> - وائل عبد الحفيظ العوالمة: تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص 35.

<sup>2</sup> - حسين حريم: أساليب العصف الذهني دليل تسييري للمدراء والمسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 76.

## ▪ نظرية الإدارة بالأهداف "Peter Druker":

هي نموذج إداري يهدف إلى تحسين أداء أي مؤسسة من خلال تحديد الأهداف التي يتم الاتفاق عليها من قبل الإدارة والموظفين، ووفقاً للنظرية فإن وجود حوار ومناقشة في وضع الأهداف وخطط العمل يشجع المشاركة والالتزام بين الموظفين، فضلاً عن التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة تم تحديد هذا المصطلح "الإدارة بالأهداف" لأول مرة من قبل مدير الإدارة "بيتر دراكر" في كتابه الذي صدر عام 1954 بعنوان "ممارسة الإدارة".

ونظرية الإدارة بالأهداف هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وهي تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان<sup>1</sup>.

ومن أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف:

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

وقد حدد "بيتر دراكر" خمسة مبادئ للإدارة بالأهداف<sup>2</sup>:

- تعاقب الأهداف والأهداف التنظيمية.
- أهداف معينة لكل عضو.

<sup>1</sup>- أحمد عزات المدادحة الحلامة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 97.  
<sup>2</sup>- محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 336.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- فترة زمنية واضحة.

- تقييم الأداء وتوفير ردود الأفعال.

## ثانياً: بناء فرق العمل

### 1- عناصر تشكيل فرق العمل وعواملها:

#### أ- عناصر تشكيل فرق العمل:

توجد ثلاثة عناصر تؤثر في تشكيل فريق عمل وتحديد درجة فعاليته وهي:

#### ■ العنصر الفني:

ويقصد بالعنصر الفني المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها، أي صعوبة التحقيق أو سهولة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها وتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها<sup>1</sup>.

#### ■ العنصر الإنساني:

ويتكون هذا العنصر من جزأين هما:

#### الجزء الأول: قائد الفريق

فالقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشرّكة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة<sup>2</sup>.

وهي مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد حمدان: فرق العمل، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

<sup>2</sup>- ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار صادر، بيروت، لبنان، 1994، ص 370.

<sup>3</sup>- شوقي طريق: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 34.

ويرى الكثير من الباحثين بأن للقيادة أنماط مختلفة تصنف على أساسها وهذه الأنماط هي كما

يلي:

### - القيادة الديمقراطية:

تقوم القيادة الديمقراطية على الاقناع والاهتمام بمشاعر المرؤوسين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات بصورة فعلية نحو تحقيق الأهداف، وتحفيزهم على التعاون من أجل تكوين فرق عمل فاعلة تقوم على احترامهم لبعضهم البعض وكذا احترام القائد لطاقتهم الكامنة، فأساس القيادة الديمقراطية هو التشاور وإشراف المرؤوسين في مختلف عمليات التنظيم والتخطيط والتنفيذ...<sup>1</sup>، وسلطة القائد تقوم خاصة على وضع الأهداف وترك المرؤوسين يهتمون بالتفاصيل لأنه مدرك لقيمتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومدرك أيضا أن رضاهم عن الوظيفة وعن العمل بصفة عامة سينعكس إيجابا على المؤسسة ككل، فهو نمط من شأنه أن يخلق التماسك والتعاون لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

### - القيادة الأوثوقراطية (المتسلطة):

كثيرا ما يكون القائد في هذا النموذج متسلطا من حيث الاحتفاظ بكل الصلاحيات الموجودة داخل المؤسسة لوحده دون تحقيق التعاون الجماعي في أداء العمل ودون طلب المساعدة من قبل المرؤوسين، حيث يصدر الأوامر ويصر على طاقة المرؤوسين له، ويتحكم في كافة السلطات دون تفويض جزء منها لهم ليشاركوا في العمل بصفة عامة، لتكون كل الأمور تحت تصرفه بإتباع أسلوب الإشراف المحكم والمتسلط غير مبال بمرؤوسيه الذين هم حجر الأساس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد المدهو وآخرون: القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2011، ص 95.

<sup>2</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 162.

<sup>3</sup> - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 38.

## - القيادة الفوضوية:

في هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، ولهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة لأنه يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخبط أساليب التنفيذ، وهذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية ضمن مؤسسات الأبحاث العلمية ومراكز الدراسات<sup>1</sup>.

أما قائد الفريق فهو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة وهو المسؤول عن التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، حيث يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه<sup>2</sup>.

وعلى القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق وأن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والترابط.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.

<sup>1</sup>- أحمد خريسات: أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى، المجلد 1، العدد 776، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص ص 40، 41.

<sup>2</sup>- أحمد الخطيب: إدارة الفريق واستراتيجية النجاح، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص 50.

- أعضاء فريق العمل لا يتقون بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله<sup>1</sup>.

### الجزء الثاني: أعضاء الفريق

والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر على نجاح فريق العمل بشكل عام، من حيث عددهم، خبراتهم، درجة الانتماء والولاء، مدى استعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم وقدرتهم على العمل الجماعي ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم، وسلوكيات أعضاء الفريق تعكس نجاحه من عدمه، فالفريق الناجح هو الذي يسعى كل فرد فيه نحو نجاح الفريق، وهذا السلوك ينتج عن الاتصال الفعال والبناء من قبل أعضاء الفريق كافة، وتتصف الفرق الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفراد الفريق معظم أعمالهم بدرجة عالية من الجودة ويمنحون الأفراد الآخرين الشعور بالرضا لكونه فردا في هذا الفريق، ويميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء، ويدفعهم ذلك الشعور بالفخر والزهو ويرون أنفسهم أفضل من الفرق الأخرى ويكون الفخر هنا محمود لأنها ليست لاحترار الناس بل دافع لبذل المزيد من التقدم<sup>2</sup>.

#### ■ العنصر البيئي:

ينكون العنصر البيئي من جزأين وهما:

#### - البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمؤسسة فريق العمل والتي يكون لها تأثيرا كبيرا على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد، كما يقصد بها ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد

<sup>1</sup>- أحمد السريدي: آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم من قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 30.

<sup>2</sup>- فورست باتريك: نحو النجاح، كيف تطور فريق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 33.

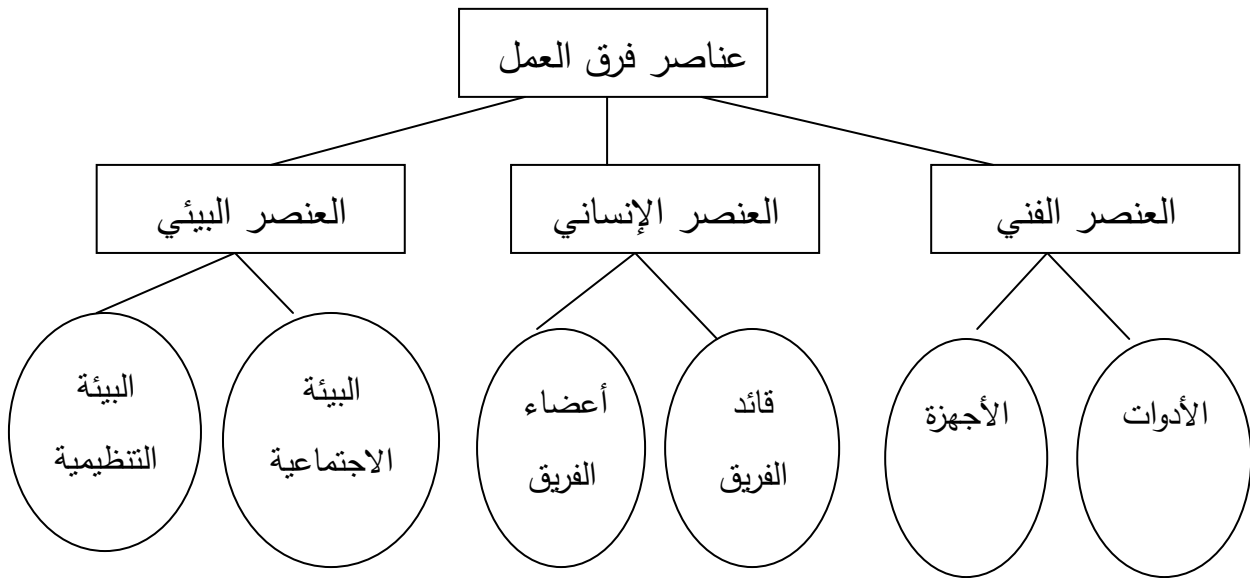


ماهية علاقة حياة العضو مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات هو الأساس في تنظيم أي فريق من الفرق سواء بين أفراد بعضهم ببعض في بيئة ما أو بين فرق متشابهة أو متباينة معا.

### - البيئة التنظيمية:

وهي المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من /سياسات، فلسفة، أهداف، خطط موارد، نظام الحوافز، تقييم الأداء والتدريب/<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (2): يمثل عناصر تشكيل فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين

### ب- العوامل الأساسية لتشكيل الفريق:

قبل أن يبدأ الرئيس أو المدير في تكوين فريق العمل، يجب عليه أن ينتبه إلى عدة عوامل في

غاية الأهمية كي يكون فريق العمل فعالا ومميزا، وهذه العوامل هي:

<sup>1</sup>- يوسف علي عيسى أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 44.

### - الثقة:

أنت قائد، إذن يجب عليك أن تزرع في فريقك مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه، لأن أخطر ما يهدد كيان فرق العمل هي الثقة المفقودة، والتشكيك في قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم واستحقاقهم الانتماء للفريق.

إن الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه، ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأنهم معا سوف يفعلون المستحيل ويحققون الكثير والكثير.

### - الاهتمام:

القائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائما عن يهتم بها ويقدرها، لذلك لا يهمل أبدا التقدير والاهتمام بجميع أعضاء فريقه بلا استثناء، ليس هذا وحسب بل يجب أن يحث أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض كذلك<sup>1</sup>.

### - الانضباط التام:

فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية وحادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه، ولا بد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو مع التأكيد على الأعضاء، بضرورة أن يكونوا مريحين في إبداء مشاعرهم فيما يتعلق بمشاركتهم في المهمة، ويفضل أن يوضح لأعضاء الفريق المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح، والتأكد من أن الأعضاء يعرفون أن الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبرا إلى مهام أكثر تحديا.

<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ص 15، 16.

## - الإيمان بأهمية التعاون:

بالتعاون ووضع اليد ننجز ونصنع وننتج أكثر، يجب أن يؤمن فريق العمل بهذا الأمر، ويجب أن يعوا جميعاً أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد، وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف عندما يعي أفراد فريق العمل هذه الأدوات الأربعة لبناء الفريق وعندما تصبح هذه العوامل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفعالية، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوى يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو انتكاسات قد تعترض الطريق، بروح الفريق سيتجهون نحو النجاح الذي لا يحده حد<sup>1</sup>.

كما ذكر "نيكي هاييس" مبادئ لبناء الفريق وهي كما يلي:

- يجب أن يكون لكل عضو في الفريق وظيفة ودور محدد.
- من المهم أن يكون هناك توازن بين الوظائف والأدوار في الفريق بناء على العمل المطلوب إنجازه.
- من أهم أسباب فعالية الفريق أن يعرف الأعضاء مراكز القوى داخل الفريق وكيفية التعامل معها وضبطها بشكل نسبي.
- يمكن للفريق أن يستغل موارده التقنية أفضل استغلال إذا توفر له المدى المناسب والمتزن في الأدوار المحددة له<sup>2</sup>.

## 2- مراحل بناء فرق العمل:

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

<sup>1</sup>- إبراهيم الفقي: مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup>- نيكي هاييس: إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 102.

## أ- مرحلة التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- تحديد هدف الفريق والمهمة المكلف بها بشكل واضح ودقيق.
- اختيار أعضاء الفريق حسب أهدافه ومهامه.
- اجتماع أعضاء الفريق وتكوين تعارف وتجانس بينهم<sup>1</sup>.

## ب- مرحلة النزاع (العصف):

تتميز هذه المرحلة بظهور الصراعات والخلافات المعارضة لأداء المهام بين أعضاء الفريق، ويزداد عدم الانسجام بين الأعضاء مما يتطلب تدخل قائد الفريق لإزالة الصراعات والوقاية منها، وفي هذه المرحلة يركز القائد على النقاط التالية:

- المساهمة في بناء الثقة والعلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق.
- حل النزاعات بسرعة وحال حدوثها وتقديم الدعم للبقاء إيجابياً والثبات في مواجهة التحديات التي تواجه التسيير أو هدف الفريق.
- تدريب أعضاء الفريق على مهارات حل النزاعات.
- استخدام المؤشرات النفسية لكي يتعرف أعضاء الفريق على شخصياتهم وأساليب العمل المناسبة لهم وكذا نقاط قوتهم فيقبلون الآخر ويقدررون مهارته وقدراته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مجد شيب: دور فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، ص 172.

<sup>2</sup> - أحمد السريدي: مرجع سابق، ص 28.

### ج- مرحلة الاستقرار:

بعد انتهاء النزاع تبدأ فترة الاستقرار، حيث يتم الاتفاق على الأعراف والقوانين المتعلقة بالفريق (الاجتماعات، طريقة أخذ القرارات، الجدولة الزمنية وغير ذلك)، وفي فرق العمل الناضجة يكون هذا الاختيار نتيجة لمرحلة من تبادل الأفكار وبالتالي قد يختار القائد الأمتثل للفريق، وتتضمن هذه المرحلة استقرار قواعد العمل وبدرك كل عضو دوره وتتميز بالتفكير الجماعي، فالقائد هنا يقوم بتشجيع المشاركة بين أفراد الفريق وتنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية وبدء عمل خطط العمل وتوفير التدريب<sup>1</sup>.

### د- مرحلة الأداء:

وهي مرحلة الالتزام بمعايير وقيم الفريق وتنسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين، وتتضمن هذه المرحلة المهام والخطوات التالية:

- تقديم الدعم المعنوي والمادي للفريق (القائد).
- تنفيذ الاجتماعات في وقتها ومتابعة إنجاز كل عضو لمهامه من المكلف بها.
- تعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل.
- تذليل الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق.

ففي هذه المرحلة تبدأ أدوار الأعضاء في الظهور ويرتفع أداء الفريق لتحقيق الأهداف، فهنا دور القائد (التوجيه والتشجيع والتدخل المباشر لتعديل مسار العمل)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- رعد الجناحي: كيف تدير فريق عملك؟، دار البشير للثقافة والعلوم، مصر، 2013، ص 50.

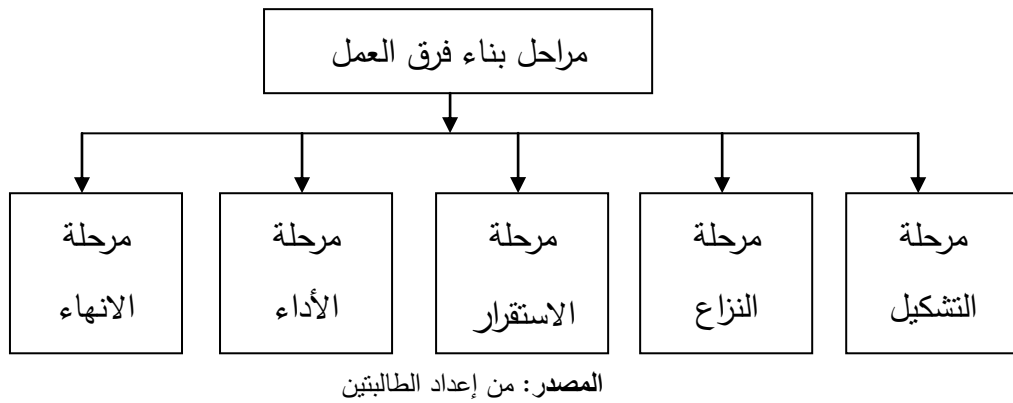
<sup>2</sup>- محمد أحمد: إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 66، ص ص 29، 32.

### هـ- مرحلة الإنهاء:

يتم في هذه المرحلة حل الفريق وانتهاء مهامه نتيجة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وينتهي التعاون بين الأعضاء بعد تحقيق الهدف أو البدء في تحقيق هدف آخر جديد، ويتم تقييم العمل حسب مؤشرات الأداء وتقديم التغذية الراجعة وتعزيز الجوانب الإيجابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في مجال وجود فجوات، وتتضمن هذه المرحلة:

- تنفيذ العمل وتسليم المنتج النهائي لعمل الفريق.
- شكر وتقدير الفريق معنوياً ومادياً.
- إقبال الفريق وإنهاء مهامه جميعاً<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3): يمثل مراحل بناء فرق العمل



### 3- معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة. ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين

<sup>1</sup> - أحمد شاكر: إدارة فرق العمل من بعد التعليم من بعد في الوطن العربي، المؤتمر السادس عشر، مصر، دون سنة نشر، ص 38.

الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة، ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد، وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمؤسسة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

فمن العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المؤسسات وإيضاحها على النحو

التالي:

#### أ- المعوقات التنظيمية:

#### - المعوقات الثقافية:

ثقافة المناخ<sup>1</sup> التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي، ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به.

إن إيمان القادة والمدراء بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يولد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق العمل.

<sup>1</sup> - ربحي عليان: العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 76.

### - التركيز على إنجاز العمل:

بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي.

### - ضعف التفكير الاستراتيجي:

من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، فالتفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

### - الهيكل التنظيمي:

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد<sup>1</sup>.

### ب- المعوقات الفردية:

### - معتقدات قائد الفريق:

تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي لإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق العمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة

<sup>1</sup>- ربحي عليان: مرجع سابق، ص ص 77، 78، 79.



إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط، ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

#### - المهارات:

هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات، حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل تطور المهارات الفنية، ومن المهم أن تتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية<sup>1</sup>.

#### - المكان:

الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا، ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

#### - عدد أعضاء الفريق:

يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء

<sup>1</sup> عبد الرحمان تيشوري: معوقات نجاح فرق العمل، نشر في 19 ماي 2012، على الموقع Kenan.online.com  
2020/03/30 , 10: 20.

الاجتماعات المتعددة، وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة<sup>1</sup>.

#### 4- مقومات نجاح فرق العمل:

لا بد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة كفاءة وفعالية الفريق وهذه المقومات هي<sup>2</sup>:

##### أ- اختيار أعضاء الفريق:

يجب مراعاة الطرق العلمية في عمليات الاختيار مع مراعاة القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية والابتعاد عن الطرق العشوائية في الاختيار.

##### ب- التدريب:

وهنا لا بد من عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية.

##### ج- استخدام الحوافز:

وهنا لا بد من استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.

##### د- مراعاة حجم الفريق:

لا بد من مراعاة العدد المناسب من الأفراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التجانس بين الأفراد والقدرات والمهارات وتحديد العدد المثالي لتجنب الارتباك في عملهم وعمل الفريق، فالعدد إذا لم يتم

<sup>1</sup> - عبد الرحمان تيشوري: نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 127.

تحديده بشكل مناسب ستنرتب عليه آثار سلبية، والعدد الكبير غير الملائم يؤدي إلى ظهور سلبيات كثيرة منها:

- تراجع مستوى الرضا نتيجة لصعوبة الاتصال بين الأعضاء.
- ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح.
- تكوين تنظيمات غير رسمية.
- زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في إجراء الترتيبات الضرورية واللازمة.

#### هـ - وضوح الهدف:

حيث يساعد الوضوح على مرونة وسهولة العمل الإداري ويساعد على عملية قياس النتائج وتقييمها.

#### و - دعم الإدارة العليا:

ضرورة دعم الإدارة العليا لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق أثناء عمله<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (7): يبين إيجابيات وسلبيات فرق العمل

الإيجابيات	السلبيات
- كثرة العطاء وعظمة النتائج من خلال خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل	- محدود النتائج
- ربط الناس بالفكرة وليس بالشخص	- احتمالات الخطأ أكبر
- العمل المنهجي المنظم	- انخفاض الشعور بالحاجة إلى فريق العمل لإتمام العمل
- تراكم الخبرات لدى أعضاء الفريق	- قد تبدأ بالتنافس مع بعضها البعض وهذا يسبب الأذى للمؤسسة ككل
- استثمار الجهود واختصار الوقت	- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط
- تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم	- تحتاج وقت طويل حتى تحقق نتائج ملموسة
- تحسين مستوى الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، 2007، ص 132.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 128.

## خلاصة:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن إدارة فرق العمل يجب أن تكون متكاملة من حيث احتياجات الفريق، وكذلك من حيث وضع آلية تنظيمية متكاملة مع جميع الجوانب، بداية بالأهداف المسطرة والمدة الزمنية، وكذا قدرة الأفراد على الاتصال فيما بينهم، وقدرات القائد وأيضاً مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية وأيضاً بالاعتماد على التحفيز من خلال عملية الرقابة على الفريق.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

### تمهيد

#### أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

- 1- أهمية الرضا الوظيفي
- 2- خصائص الرضا الوظيفي
- 3- عناصر الرضا الوظيفي
- 4- النظريات الرئيسة في تفسير الرضا الوظيفي

#### ثانياً: مرتكزات الرضا الوظيفي

- 1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 2- أساليب قياس الرضا الوظيفي
- 3- طرق قياس الرضا الوظيفي
- 4- نتائج الرضا الوظيفي

### خلاصة

## تمهيد:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع والقضايا التي كانت ولا زالت محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في ميدان العمل، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على أداء العاملين، وقد كان هدف هذه الدراسات هو فهم أكثر لمشاعر واتجاهات العاملين والكشف عن أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها. وكل هذه الدراسات كانت في المجتمعات الغربية التي تولي عناية كبيرة لرفاهية الأفراد ورضاهم عن البيئة التي يمارسون عملهم في محيطها بمختلف عواملها ومؤثراتها، وهذا عكس ما نجده في باقي المجتمعات التي لا تولي اهتماما للعمال الذين يكونون مجبرين على البقاء في عملهم رغم عدم رضاهم عنه واشتداد معاناتهم فيه.

وعدم الرضا يمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات مثل: كثرة الشكاوي وظروف العمل السيئة، ارتفاع معدلات التغيب وترك العمل... إلخ وعكس هذه المؤشرات يدل على الرضا الوظيفي.

## أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

### 1- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليها الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضين وهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضيين عن حياتهم والعكس صحيح، ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياس لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، مدينة النصر-القاهرة، مصر، 2015، ص 11.

كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>1</sup>

## 2- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>2</sup>:

### أ- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

### ب- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

<sup>1</sup> - عصام عبد اللطيف عمر : مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص ص 14 - 15 .



### ج- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة السلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

### د- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع الفرد نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

### هـ- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

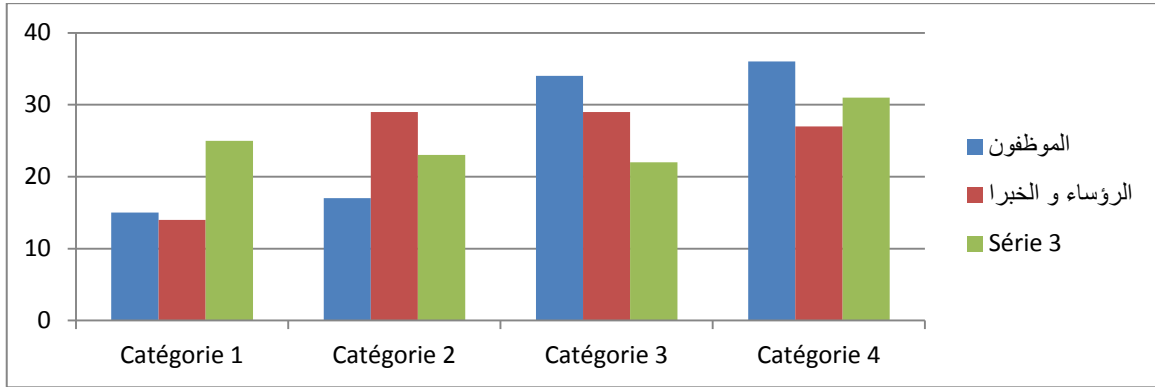
حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### و- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه قد يؤدي لرضا فرض معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عصام عبد اللطيف عمر: مرجع سابق، ص 16.

شكل رقم 04: يمثل لنا رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى



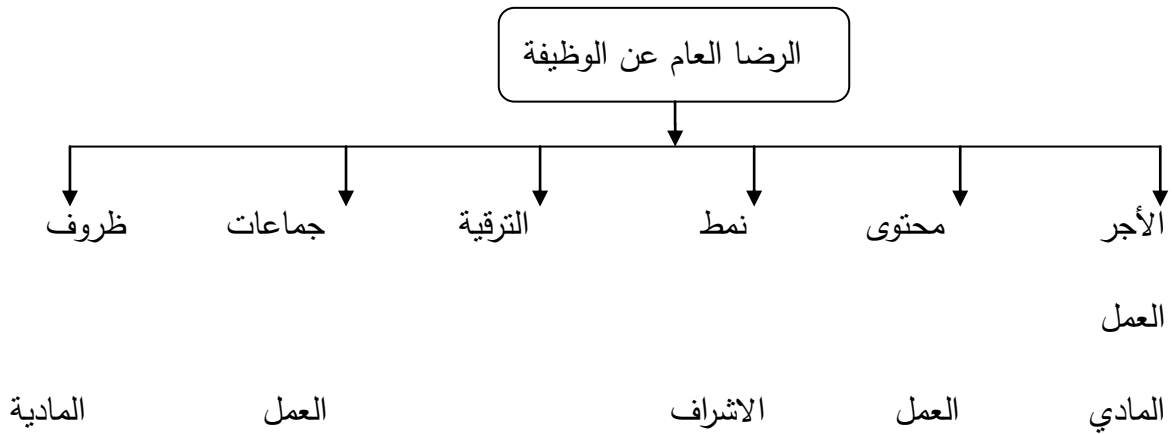
المصدر: عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، 2015، ص 16.

### 3- عناصر الرضا الوظيفي:

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من

الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية<sup>1</sup>.

شكل رقم 05: يمثل العناصر الفرعية الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، 2005، ص 140.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 140.

## أ- الأجر:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن....إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظه على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية. وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات أكثرها شيوعاً طريقه الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحتسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة، في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الانتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج<sup>1</sup>.

## ب- محتوى العمل:

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله،

ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.

- طبيعة أنشطة العمل.

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 140.

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.

### ج- نمط الإشراف:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي، والتي نوضحها كما يلي<sup>2</sup>:

### - الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

### - الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

### - الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني إتاحة المشرف

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 142.

الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

#### د- الترقية:

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقديم الوظائف أو تصنيف المهام، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها، تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:

- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره<sup>1</sup>.

#### هـ- جماعات العمل:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

#### و- ظروف العمل المادية:

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة ترتيب المكاتب... إلخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 141.

#### 4- النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي:

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة "فريدريك تايلور" frederic taylor هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" elton Mayo والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات<sup>1</sup>.

نستعرض لأهمها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

#### أ- نظريات الحاجات Needs theory وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية "ماسلو Maslou"، نظرية "ألدفر" alderfer، ونظرية "ماكلياند" melelland من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

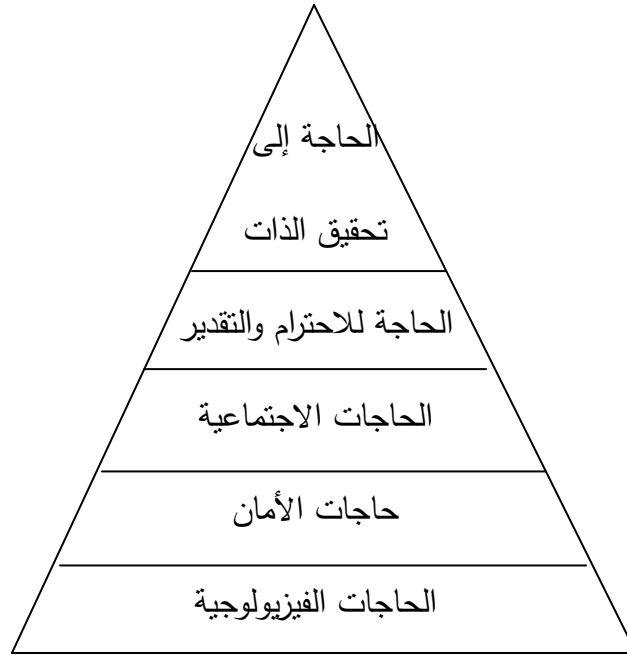
#### ب- نظرية تدرج الحاجات "إبراهام ماسلو" abraham masblow وتفسير الرضا الوظيفي:

يعتبر "إبراهام ماسلو" من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954م بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup>- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية سنة 2010م-1431هـ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 78.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص ص 78-79.

الشكل رقم 06: يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية "ماسلو"



المصدر: سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية سنة 2010م-1431هـ، عمان، الأردن، ص 78.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق<sup>1</sup>:

**- الحاجات الفيزيولوجية:**

تعد الحاجات الفيزيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... إلخ وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

**- حاجات الأمان والاستقرار:**

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفيزيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمان، والذي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة... إلخ.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 79.

### - الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... إلخ.

### - حاجات التقدير والاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج "ماسلو" بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

### - حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، هذه الحاجات تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

هذا ونقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر منها<sup>1</sup>:

- الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.

- تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup>- سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 80.



- يقوم الانسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيزيولوجية، ثم ينتقل الى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيرا حاجه تحقيق الذات.

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح، هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر منها:<sup>1</sup>

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائما في الواقع حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، مثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيط بالإنسان مما يدفعه الى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطه به.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 81.

### ج- نظريه الحاجات "ألدفر" Alderfer needs theory وتفسير الرضا الوظيفي:

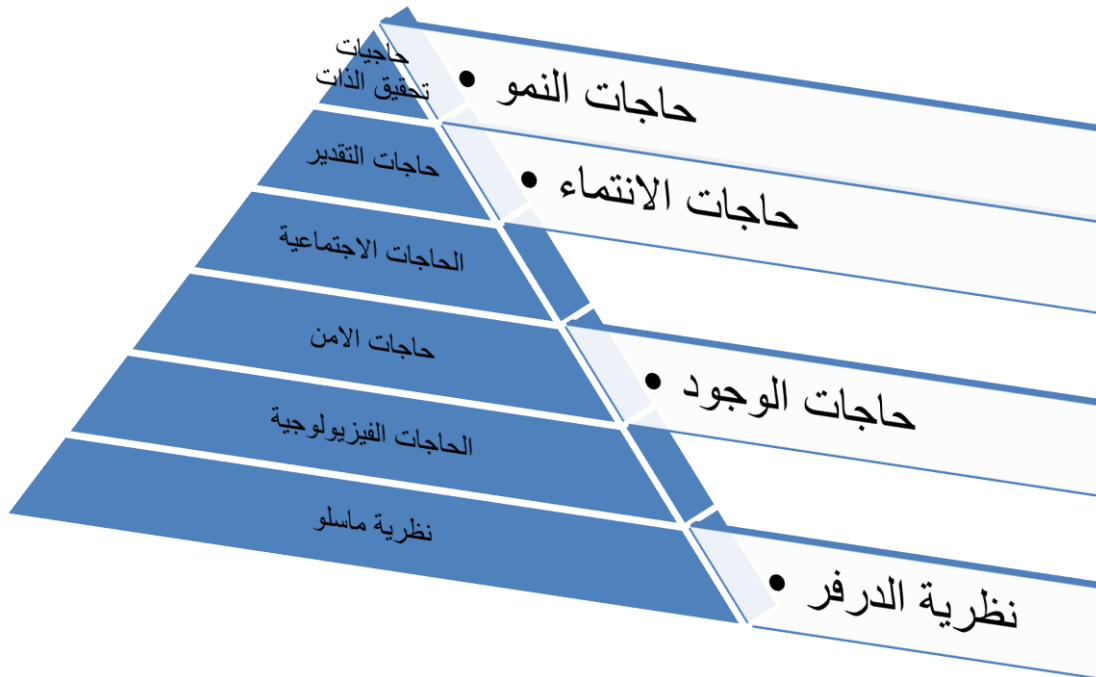
أخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو قدم ألدفر عام 1972 نظريته المعرفة باسم Existence Relatedness Growth، والذي صنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي<sup>1</sup>:

- الحاجة للوجود existence need: وهي تماثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

- الحاجة للانتماء relatednes need: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

- الحاجة للنمو Growth need: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم 07: يمثل مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدفر.



المصدر: سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية سنة 2010م-1431هـ، عمان، الأردن، ص 83.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص 82.

حسب "ألدرفر" الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو، وخلافاً "لماسلو" فإن "ألدرفر" لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات، حيث أنه يمكن أن تنشأ الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر "ألدرفر" بأن أي مورد بشري في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباع عن هذه الحالات الثلاث.

وعليه فإن اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاث السابقة الذكر ومساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها وتطويرها من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### د - نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) "ماكليلاند Three needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم "ماكليلاند Mclelland" عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات.

#### الجدول رقم 08: يبين الحاجات الثلاث "ماكليلاند"

الحاجة للانتماء	الحاجة للقوة
الحاجة للإنجاز	

المصدر: طارق طه: إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، 2007، ص 645.

وفيما يلي شرح لما يتضمنه الجدول السابق<sup>2</sup>:

#### - الحاجة للإنجاز need for achievement:

وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - طارق طه: إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 645، 646.

## - الحاجة للقوة : need for power :

وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

ويميز "ماكلياند" بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما<sup>1</sup>:

### ▪ الحاجة للقوة الشخصية : personnel power :

وهي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

### ▪ الحاجة للقوة الاجتماعية : social power :

وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية.

## - الحاجة للانتماء : need for affiliation :

وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاث "ليماكلياند" على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها

دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد

البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.

<sup>1</sup>- طارق طه: مرجع سابق، ص 646.

- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدفع الانتماء العالي، حيث يرى "ماكليلاند" أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقته الاجتماعية يؤدي الى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية. وعليه فإنه حسب نظرية "ماكليلاند"، فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف، كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء. ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز وتجاهلها باقي الحاجات الإنسانية، والتي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية المورد البشري لأداء عمله.

من خلال ما تقدم ذكره يمكن القول أن نظريات الحاجات وإن اختلفت في تصنيفها للحاجات الإنسانية فهي تتفق على نقطة أساسية وهي أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### هـ - نظرية ذات العاملين Two-factor theory في تفسير الرضا الوظيفي:

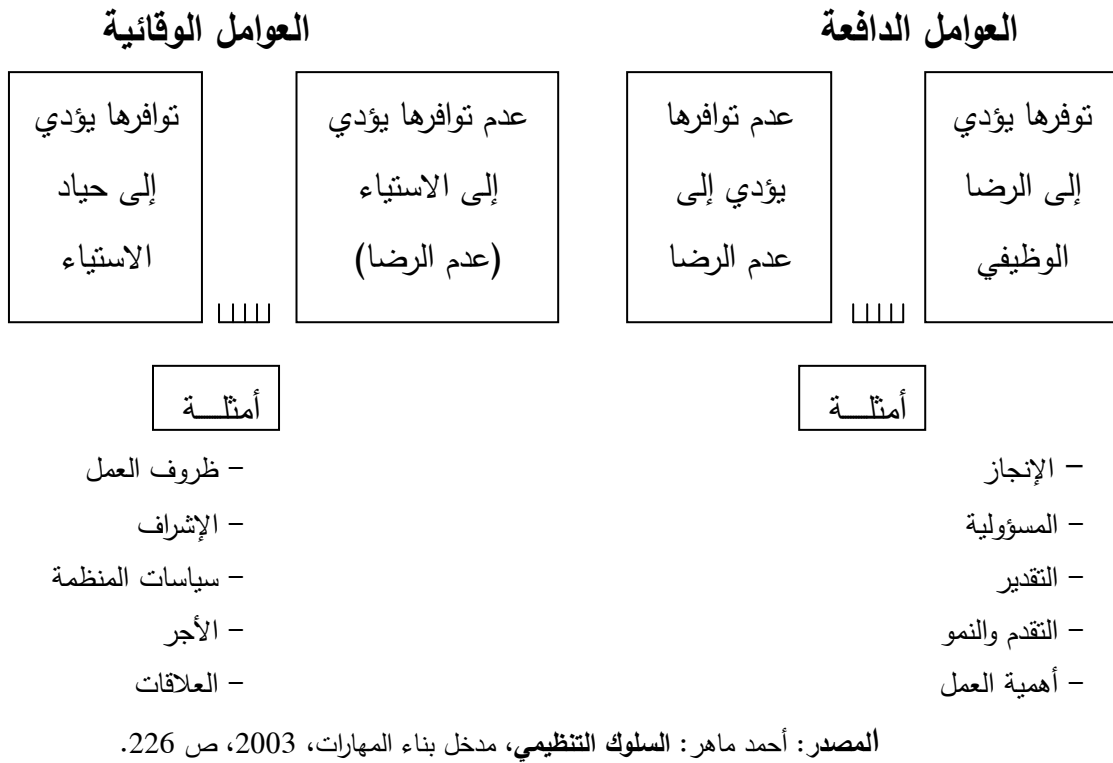
قدم "فريدريك هيرزبرج" Fréderic Herzberg عام 1959 نظريته المعروفة باسم نظرية ذات العاملين والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح "هيرزبرج" لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - طارق طه: مرجع سابق، ص 647.

وبعد دراسة أجراها "هيرزبرج" على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفي، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى مجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر منها أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة.

أما المجموعة الثانية سميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي) والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسة المؤسسة، الأجر والعلاقات مع الآخرين<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 08: يمثل نظرية ذات العاملين "هيرزبرج"



<sup>1</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 225.

يبين الشكل السابق أن نظرية "هيرزبرغ" تحتوي على مجموعتين من العوامل هما<sup>1</sup>:

### المجموعة الأولى: العوامل الدافعة

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما إلى حياة الرضا، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

### المجموعة الثانية: العوامل الوقائية

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثله كثيرة عن هذه العوامل مثل: ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.

وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على<sup>2</sup>:

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.
- التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقاً.
- تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 226.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص 227.

- بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية ذات العاملين للإدارة إلا أن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص، حيث وجه إليها علماء النفس والسلوك عدة انتقادات نذكر من أهمها<sup>1</sup>:
- افتراض "هيرزبرغ" أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء.
  - عدم قيام "هيرزبرغ" بتجارب ميدانية كافية تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت إليها نظريته وبخصوص ما تعلق منها بالأداء.
  - صغر حجم العينة التي استخدمها "هيرزبرغ" في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز 200 محاسب ومهندس، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.
- مما تقدم ذكره يمكن القول أنه بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين خاصة ما تعلق منها بالأداء، إلا أن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن "هيرزبرغ" هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء.

### و- نظرية القيمة Value Theory وتفسير الرضا الوظيفي:

- تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "أدوين لوك Edwin Locke" عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.
- ويشير "أدوين لوك" في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقيّة، الإشراف... إلخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:
- مقدار ما يرغب بالمورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
  - مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 228.



- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة، والعكس صحيح في حاله وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلا، وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن "أدوين لوك" في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافا لكل من "ماسلو"، "هيرزبرغ" الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور، حيث يرى "أدوين لوك" أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

مما تقدم ذكره تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبئ المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل<sup>1</sup>.

### ي- نظرية العدالة (المساواة) Equitable Theory:

واضع هذه النظرية آدمز (Adams) في عام 1963م-1965م حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة بالنسبة للآخرين، والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متقفا عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده، وتفترض هذه

<sup>1</sup>- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 229.

النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات (وما يبذله من جهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل)، ويتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا، وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي<sup>1</sup>:

#### - التقييم:

يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، قياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب والترقية والتقدير.

#### - المقارنة:

تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

#### - السلوك:

هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي ويقلل من إنتاجيته وجهده.

ويستعمل الشخص الغير راض عدة طرق للوصول إلى الشعور بالمساواة ويمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية، ومن أمثلة هذه الطرق:

- تغيير المدخلات فالشخص يقرر أن يقلل من الوقت المخصص للعمل أو يقلل من الجهد المبذول في العمل.

<sup>1</sup> - محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الاسماعيلية، 2005، ص 309.

- تغيير العوائد فقد يحاول الشخص الحصول على زيادة في الراتب أو إجازات أكثر.
- تغيير نفسي وهو إقناع النفس بأن مدخلات الآخرين أعلى من مدخلاته.
- تغيير الشخص المقارن به وذلك اختيار شخص آخر للمقارنة.
- تغيير المدخلات والعوائد الأخرى.

ويرى الباحث أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو المعاملة أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما ونوعاً أو كليهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات، لذا فإن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع.

## ثانياً: مرتكزات الرضا الوظيفي

### 1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

- تختلف العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي من فترة إلى فترة أخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن فرد لآخر، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:
- العوامل المتعلقة بالتنظيم.
  - العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 28 ش سويتز، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1974، ص 231.

## أ- العوامل المتعلقة بالتنظيم:

### - الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس الصحيح.

ويتجه بعض الباحثين كهيرزبرغ وآخرون سنة 1959 إلى القول بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها<sup>1</sup>:

- إن الأفراد يتخلفون في درجة تفضيلهم للحاجات كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية، الحاجة للتمييز ورمز للتفوق والنجاح.

### - الإشراف:

معظم الدراسات التي أجريت بجامعة "مكشجين" تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسه محور لاهتمامه يكسب ولائهم وتحقق رضا العمال عن العمل والعكس صحيح، حيث بدلا من الرضا تسود مشاعر الاستياء وهذا ما يؤثر على الإنتاج.

نستنتج مما سلف أن المشرفين لديهم دور هام في تحقيق الرضا عند العمال فإن كان المشرفون يعاملون العمال معاملة إنسانية فإن هذا يرفع من مستوى الرضا لديهم والعكس صحيح.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 232.

هذا ما يدفع العامل للتغيب وإيجاد أعذار لعدم الحضور للمؤسسة وذلك تجنباً لهذه الوضعية المتمثلة في قساوة المشرفين وعدم اهتمامهم بالعمال ومشاكلهم.

#### - محتوى العمل:

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيّة ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالٍ أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته، وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهرزبرغ.

#### - الترقية:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل لا بد أن تتقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

#### - جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له.

فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل المسببة لاستياء الفرد من عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 233.

ويلاحظ أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل الفرد مع الآخرين يمثل مصدر إشباع فان رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا.

#### - ساعات العمل:

بقدر ما توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، والعكس صحيح بقدر ما تتعارض ساعات العمل مع وقت راحة الفرد باستخدامه لهذه الحرية بقدر ما ينخفض مستوى الرضا لدى الفرد وهذا يتفق نسبيا مع الأهمية التي يعطيها الفرد العامل لوقت الراحة.

#### - الظروف الفيزيائية:

تؤثر الظروف الفيزيائية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة التقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل<sup>1</sup>.

#### ب- العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين:

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 234.

## - الجنس:

إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجل أو امرأة وبين رضائه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كيلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي كثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته، على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل من المرأة العاملة وليس على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي، وهذه الظاهرة السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضائها عن العمل.

## - طول فترة الخدمة:

كلما زاد عدد السنوات التي يمضيها العامل في عمله كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، وهذا ما يجعله أكثر رضا عن عمله، وهذه النتيجة ترتبط بعوامل أخرى كمعدلات الفوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترقية المتاحة، له ولكن في بعض الأحيان طول فترة الخدمة لا يؤدي حتماً أو بالضرورة إلى الترقية وهذا ما يجعل العامل أقل رضا عن عمله<sup>1</sup>.

## - المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه من ثم يزداد رضائهم عنه، هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة في إكمال ذات متطلبات تتناسب

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 335.

وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة، هذه العوائد تحدد درجة العلاقة بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين والرضا عن العمل.

#### - احترام الذات:

حيث كل كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه والثقة بنفسه وبالآخرين كلما كان أقرب الى الرضا عن عمله.

#### - قيم وحاجات الفرد:

إن القيم تختلف من مجتمع لآخر، كما تختلف من فرد لآخر، حيث أن أهم القيم الفردية تجد الحرية، الابتكار، الاستقلالية، التعاون، الاتقان والأمان، فإن كانت بيئة العمل متوافقة مع قيم الفرد وإشباع حاجاته كلما كانت درجة رضائه في عن عمله عالية.

#### - شخصية الفرد:

أشار "فروم" إلى أن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يكون رضائهم الوظيفي أكبر من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف إشباع عالية، ومن جهة أخرى فإن الأفراد الأكثر تحملا لضغوط العمل والأكثر تفاؤلا وسعادة في حياتهم يتوقع أن يكونوا أيضا يتمتعون برضا وظيفي عالي<sup>1</sup>.

#### 2- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تهتم بعض البحوث بدراسة الرضا الوظيفي العام في حين تستكشف بحوث أخرى أبعاده الخاصة، ويهتم النوع الأول من البحوث بالحالة الشعورية على وجه عام، بينما يتجه النوع الثاني

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 235.



لإظهار مدى مساهمة مختلف مصادر الرضا في تحقيق رضا فرد معين أو وظيفة محددة، ووفقاً لذلك يوجد مدخلين لقياس الرضا الوظيفي، مدخل الأبعاد والمدخل الإجمالي، يركز مدخل الأبعاد على العوامل المرتبطة بالعمل، أي العوامل التي تساهم في الرضا العام كالأجور والترقية ونمط القيادة والإشراف، ويقوم هذا المدخل على أن العمال قد يشعرون على نحو مختلف تجاه كل بعد من أبعاد العمل، لكن مجموع الأبعاد يشكل الرضا لديهم ويرتكز المدخل الاجمالي على الرضا العام للأفراد.

وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن اتباعه لقياس الرضا عن العمل وهما<sup>1</sup>:

- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا وعدم الرضا عن العمل.
- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راض عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر كل مشاعره تجاه عمله من جوانبه المختلفة، ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الاستبيان الذي يوجه إلى الفرد ليجيب على أسئلتها.

### 3- طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فاعلية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثين إلى تحديد طرق دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل للغياب، ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

<sup>1</sup> مروان طاهر الزعبي: الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، 84.

نذكر من أهم هذه المقاييس ما يلي<sup>1</sup>:

### أ- المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة) وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

### - معدل الغياب:

قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً. إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابياً ولا شفهيًا ويعرف كذلك على أنه: "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها".

وعليه فالتغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلاً، ويرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبته في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجئون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللامرضاء هي عوامل

<sup>1</sup>- مروان طاهر الزعبي: مرجع سابق، ص 85.

تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا، ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت بالبحث عن أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات، من بينها تلك التي قام بها "هايلبرونر Heilbronner" في فرنسا، والتي أكدت أنه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراته.

هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل وتضمن رضاهم عنه، فنجد حالة اللارضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه الى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها، لهذا توجب على إدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها مقترنة في مجالنا هذا بعدم الرضا، فلضمان سير حسن للعمل ووجب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمؤسسته.

وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فزيادة هذا الأخير يحدث انخفاض في مستوى رضا الفرد، والعكس إذا انخفض معدل الغياب فإن الرضا الوظيفي يكون مرتفعا.

فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوك غير مرغوب بجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مروان طاهر الزعبي: مرجع سابق، ص 86.

## - معدل دوران العمل:

يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حاله عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعه العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة التكاليف الإضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى تلك الخسائر التي تمس مستوى الانتاج كم من ونوعا.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل.

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيههم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور وعن ظروف العمل...إلخ، أو بصورة مجملة عدم رضاهم عن طرق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح الراحة النفسية، لبذل الجهود لخدمة الصالح العام، ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بها أي رضاه عن عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مروان طاهر الزعبي: مرجع سابق، ص 87.

## - معدل الأمن والسلامة المهنية:

كما ذكرنا سابقا أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... إلخ، لقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

## ب- المقاييس الذاتية:

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة.

إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

## - تقسيم الحاجات:

تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا...، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة فكل نوع من الحاجات تخصص له عينه من الأسئلة.

## - تقسيم الحوافز:

تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقييما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، وفرص الترقى والإشراف... إلخ.

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 155.

ومن الاستثمارات الأكثر شيوعاً دليل وصف العمل J.D.I وضعه هولين Hullin استبيان من

سوتا للرضا M. S. Q .

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي فقد تعددت ونميز بين خمسة طرق

رئيسية، نحددها فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق قياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظاهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد نلمس درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل والتغيب، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

### ب- طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج "قروم" أو نموذج "التوقعات" وكذلك نموذج "بورتر"، الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة: مرجع سابق، ص ص 106 - 108.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة وخصوصية المعلومات.

### ج- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابياً أو سلبياً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة<sup>1</sup>.

### د- طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

فبعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي يتضح أن لكل طريقة أساسياتها وعلى المؤسسة التي ترغب في إجراء البحث أن تفاضل بين هذه الطرق من حيث ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي ترغب في اختيارها، التسهيلات والإمكانات المتاحة للمؤسسة باستخدام كل طريقة

<sup>1</sup> - عبد الرحمان محمد العيسوي: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص 185.

ونقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة، ودرجة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها وكذلك طبيعة المؤشرات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها<sup>1</sup>.

#### هـ - المقابلة:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين فالعنصر الأول هو توافر مدراء مدبرين على إجراء المقابلات، والثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تتجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين. ويرى البعض أنه يوجد نوعين من المقابلات هما<sup>2</sup>:

#### - المقابلات المتعمقة:

تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.

#### - المقابلة الجماعية المتعمقة:

تعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم من 5 إلى 10، والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين، وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دورا أكثر إيجابية من المقابل.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان محمد العيسوي: مرجع سابق، ص 187.

<sup>2</sup> - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر، 2005، ص 181.



#### 4- نتائج الرضا الوظيفي:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

##### أ- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، لقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

##### ب- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هي الفرص البديلة المتاحة للعامل إذ قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 204.

### ج- الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد "فروم" يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

### هـ - الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسر معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 205.

## خلاصة:

قدمنا في هذا الفصل نظرة لأهمية الرضا الوظيفي وأيضاً عناصره وخصائصه باعتباره أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف فتختلف من فرد لآخر.

كما رأينا عدة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي من بينها نظريات الحاجات، ونظرية ذات العاملين "لهيرزبرغ" ونظرية القيمة "لأدوين لوك" ونظرية العدالة للكاتب "آدمز"، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه الوظيفي ونعني بذلك الرضا عن الأجر والترقية وظروف العمل...إلخ.

وبعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقاً في تحقيق الرضا الوظيفي تطرقنا إلى أساليب وطرق قياس الرضا الوظيفي فتتوجب على إدارة المؤسسة قياس الرضا وفق أسلوبٍ وعدة طرق. وفي نهاية الفصل عرضنا بعض النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع: مجالات الدراسة

### أولاً: المجال المكاني (الجغرافي)

1- نشأة المؤسسة

2- تعريف المؤسسة

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### ثانياً: المجال الزمني

ثالثاً: المجال البشري (العينة وكيفية اختيارها)

رابعاً: المنهج المتبع

خامساً: أدوات جمع البيانات

## تمهيد:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -العوينات- ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة وتخدمها، وذلك عن طريق الرجوع إلى وثائق خاصة بالمؤسسة، إعداد استبيان خاص بالموظفين، وقد تطرقنا إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ورأينا أيضا تحليل وتفسير نتائج الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها.

### 1- المجال المكاني (الجغرافي)

#### أ- نشأة المؤسسة:

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحد الهياكل الصحية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي وقد كان الإنشاء القانوني للمؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007.

#### ب- تعريف المؤسسة:

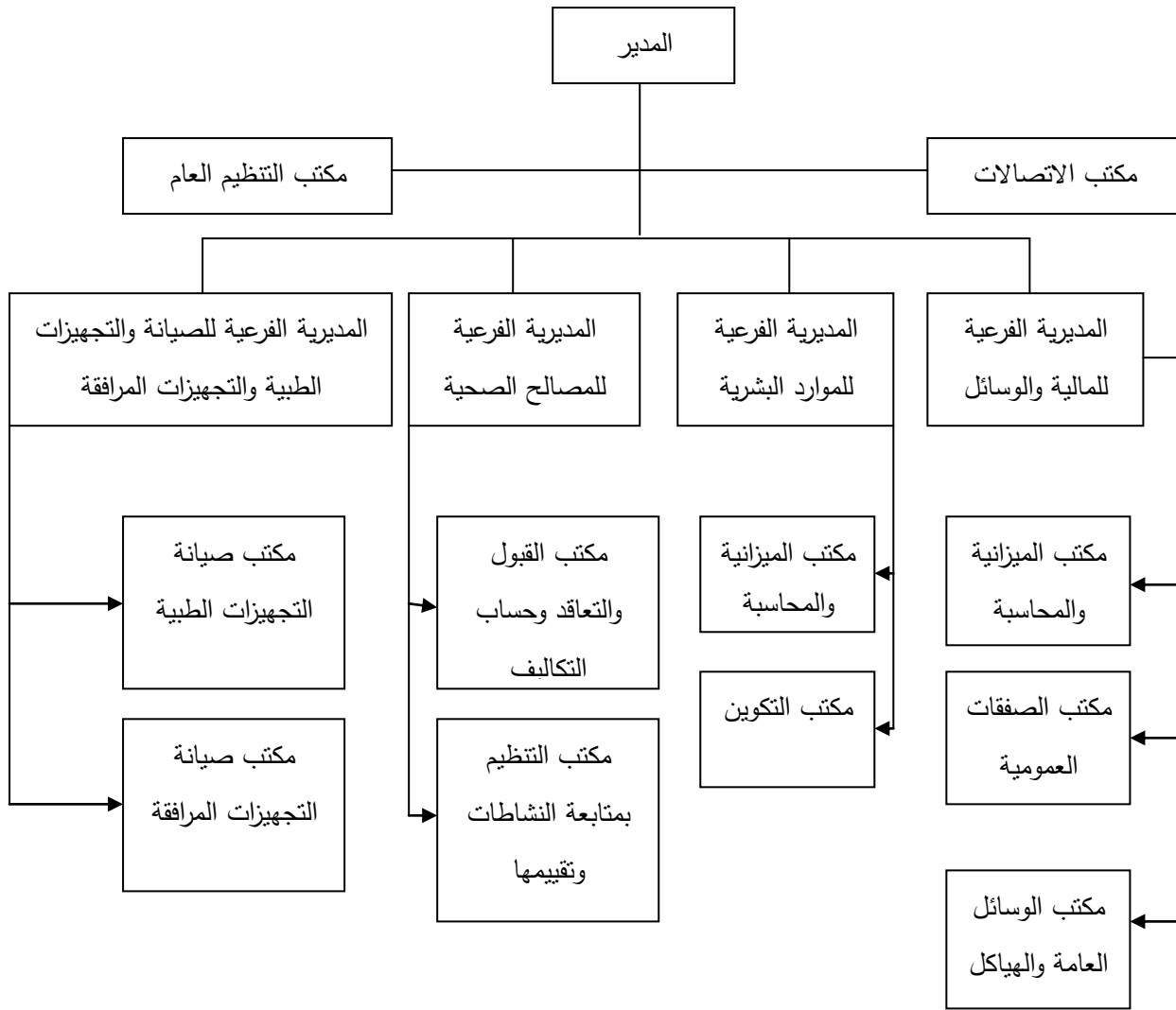
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -العوينات- هي عبارة عن مؤسسة عمومية تأسست سنة 1981، تستحوذ على مساحة قدرها 1581,65م<sup>2</sup> مقرها بلدية العوينات، يعود إنشاء هذا القطاع الحساس بالفائدة على سكان هذه البلدية ويشارك بصفة فعالة في تحسين الوضع الصحي بها، فمن مهامه تطبيق البرامج الوطنية الجهوية والمحلية للصحة والسكان كما يقوم بتطبيق البرمجة الوقائية والعلاج وإعادة التثقيف الطبي، إضافة إلى مساهمته في ترقية المحيط وحمایته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأمراض والأوبئة والآفات الاجتماعية، كما تتمثل مهامه أيضا في:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرضى.
- العلاج الجوّاري والفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- ويمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوّارية ميدانياً للتكوين الشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

### 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يسهر على تسيير شؤون هذا القطاع جهاز إداري متكامل وجهاز الطاقم الطبي (الهيكل الصحية) موزع حسب الاختصاصات ومجالات العمل تجسيدا لمبدأ الاستقلالية.

يحدد القرار الوزاري المشترك النظام الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوّارية مؤرخ في 20 ماي 2007 يضم المدير وأربعة مدراء فرعيين و12 رؤساء مكاتب موزعين كآلاتي:



### مهام كل وظيفة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

#### - مكتب المدير:

- يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتتهى مهامها حسب الأشكال نفسها، فالمدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.



- يبرم كل العقود والصفات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين ويساعده في ذلك مدراء المديرية الفرعية. ويلحق بمكتب المدير مكنتين:

### - مكتب الاتصال والتنظيم الإداري:

يتمثل دوره في التنسيق بين مختلف الأقسام للمؤسسة والإشراف على جميع الاتصالات بين الوحدات التنظيمية.

### - مكتب النظام العام:

يقوم بمراقبة ومتابعة سير النظام العام والعمل على تطبيقه وتقييم مدى تناسبه مع الأهداف المرجوة منه.

## 2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

المدير الفرعي مسؤول عن تنظيم وسير المصالح الصحية والأقسام التقنية، وبهذه الصفة يقوم بتقييم نشاطات المصالح والأقسام والإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية الإدارية وفرق شبه الطبي، التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية والتقنية، متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية: تشمل المديرية للمصالح الصحية على ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف.
- مكتب الوقاية ونظافة المحيط.
- مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

### 3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تكون تحت إدارة مساعد مدير، تتكفل بالإشراف على حركة ونشاط المستخدمين من حيث الصلاحية والتأهيل وظروف العمل، ومتابعة النزاعات إضافة إلى إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، وتقييم التكاليف الصحية والتكوين وتكون، من ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب الميزانية المحاسبية.
- مكتب الصفقات العملية.
- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

### 4- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

مسؤولة عن تسيير جميع شؤون الموظفين والعمال المتعاقدين، تسيير حركات المستخدمين تحت سلطة المدير، إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفقاً للتنظيم المعمول به يسيّر تحت مسؤوليته الشخصية الملفات الإدارية لجميع المستخدمين، حيث تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكاتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين.

### 5- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

نائب المدير الفرعي هو المسؤول عن كل أعمال صيانة التجهيزات المرافقة والطبية، تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، الإشراف على الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية، وتشتمل المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة على مكاتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

### ثانياً: المجال الزمني

تمتد فترة تربصنا وقيامنا لهذا البحث المتواضع من 16 فيفري إلى غاية 8 جوان 2020.

### ثالثاً: المجال البشري (العينة وكيفية اختيارها)

يتكون مجتمع الدراسة من 126 مفردة قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية متكونة من 63

مفردة مقسمة إلى أربع فئات (أطباء، ممرضين، إداريين وعمال مهنيين).

قد قمنا بتوزيع 63 استبانة وتم استرجاعها جميعاً نظراً لحرصنا عليهم.

### الجدول رقم (09): يبين توزيع عدد الفئات

العدد	الفئة
16	الأطباء
25	الممرضين
10	الإداريين
12	عمال مهنيين
63	المجموع

### رابعاً: المنهج المتبع

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة البحث لاكتشاف الحقيقة المتعلقة

بموضوع بحثه، والنماذج كثيرة ومتعددة تختلف باختلاف المجالات والمواضيع ولكل منهج وظيفة

وخاصية<sup>1</sup>، وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لدراسته وبالنسبة لموضوع هذا

البحث المتعلق بالعمل بالفرق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية، يسعى للوصف الدقيق لهذه

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ومحمد محمود: تقنيات ومناهج البحث العلمي، الكتاب الثاني، المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2007، ص 25.

الدراسة وجمع ما أمكن من معلومات فيها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم للوصول من خلال ذلك إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ومن هنا يتضح أن المنهج الوصفي أنسب المناهج لدراسة هذا الموضوع.

المنهج الوصفي عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا لوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ورغم كل هذا إلا أننا لن نكتفي بالوصف الجاف للظاهرة بل سنقوم بقياسها بواسطة النسب والأرقام والإحصائيات ومن ثم تحليل وتفسير النتائج والمعلومات المتحصل عليها في دراستنا الميدانية<sup>1</sup>.

### خامسا: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على استبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات من أفراد عينة البحث وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على أربعة محاور، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمحور الثاني الأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية، والمحور الثالث الاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي والمحور الرابع المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة.

قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبانات 63 عامل بالمؤسسة الصحية.

بعد عملية جمع الاستبانات التي أجاب عليها أفراد العينة تأتي مرحلة عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها، وللإشارة قد تم توزيع 63 استمارة ثم إرجاعها كاملة وقد اعتمدنا من عملية التحليل على الأدوات الاحصائية الآتية:

<sup>1</sup> - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، المطبعة العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص 174.

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

- تمثيل النسب المئوية للاستبيان بأعمدة بيانية.

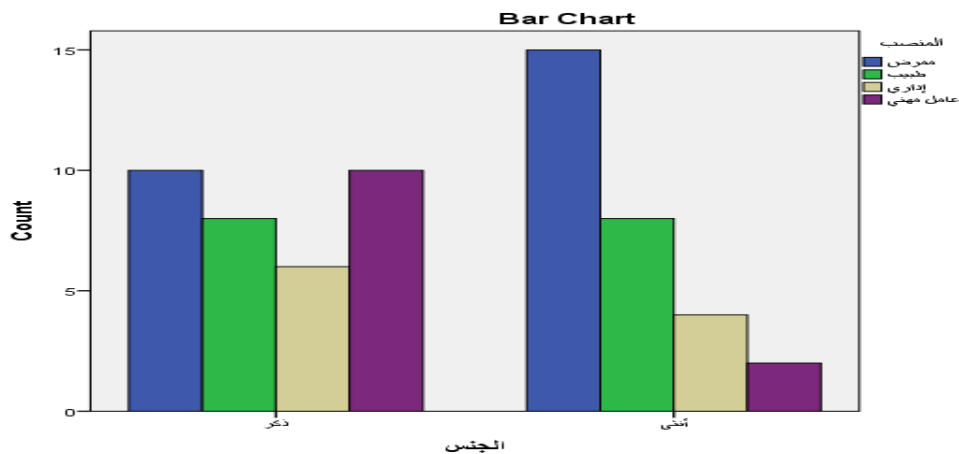
- استعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

### تحليل البيانات الشخصية:

#### جدول رقم (10): توزيع العينة من حيث الجنس

المجموع		المنصب				التكرارات	الجنس
		عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض		
34	10	6	8	10	التكرارات	ذكر	
54,0%	83,3%	60,0%	50,0%	40,0%	%		
29	2	4	8	15	التكرارات	أنثى	
46,0%	16,7%	40,0%	50,0%	60,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

#### شكل رقم (09): يمثل توزيع العينة من حيث الجنس



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من

الإناث، حيث يقدر عدد الذكور 34 ذكر بنسبة 54% بينما يمثل عدد الإناث 29 أنثى بنسبة 46%

من العدد الكلي لعينة الدراسة المتمثلة في 63 مفردة، فالبرغم من أن القطاع الصحي يتميز بإقبال

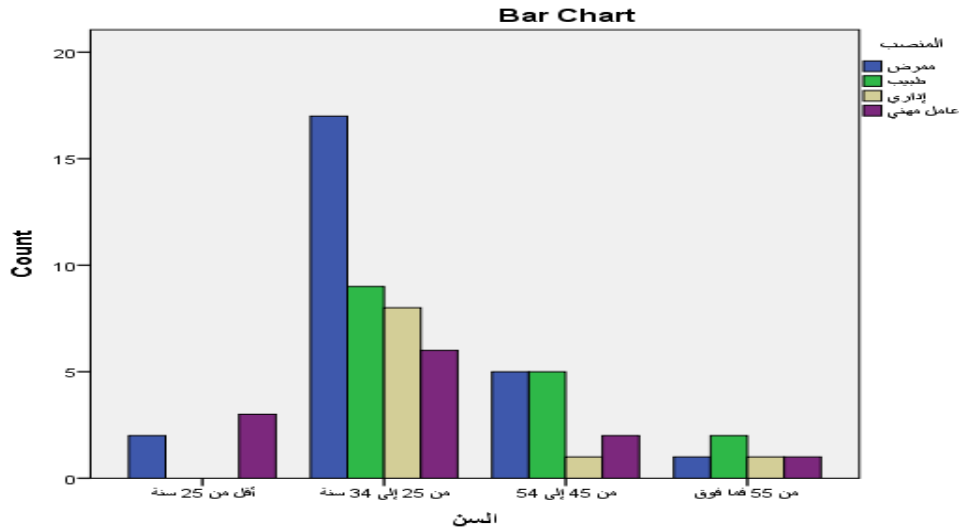
الإناث عليه بصفة أكبر من الذكور إلا أن النسبة المتحصل عليها تبين عكس ذلك، وهذا راجع لكون العينة المدروسة تتضمن الإداريين والعمال المهنيين أغلبهم من الذكور.

لقد قدرت نسبة الذكور في فئة الممرضين بـ 40,0% أي ما يعادل 10 ممرض بالمقابل نجد 60,0% مثلت الإناث أي ما يعادل 15 ممرضة، أما بالنسبة للأطباء فبلغت نسبة الذكور 50,0% أي 8 طبيب وبالمقابل نجد أن نسبة الإناث تساوي نسبة الذكور، في حين سجلت 60,0% من الذكور في فئة الإداريين مقابل 40,0% من الإناث، في الأخير نجد فئة العمال المهنيين الذي قدرت نسبة الذكور فيها بـ 83,3% مقابل 16,7% من الإناث.

### جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع	المنصب				السن		
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض	التكرارات		
					أقل من 25 سنة	من 25 إلى 34 سنة	
5	3	0	0	2	التكرارات	من 34 إلى 45 سنة	
7,9%	25,0%	0,0%	0,0%	8,0%	%		
40	6	8	9	17	التكرارات	من 45 إلى 54 سنة	
63,5%	50,0%	80,0%	56,2%	68,0%	%		
13	2	1	5	5	التكرارات	من 55 فما فوق	
20,6%	16,7%	10,0%	31,2%	20,0%	%		
5	1	1	2	1	التكرارات	المجموع	
7,9%	8,3%	10,0%	12,5%	4,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



من خلال الجدول والشكل السابقين تتضح أن الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بنسبة 63,5% أي 40 فرداً، ثم تليها نسبة 20,0% والتي تمثل الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة أي 13 فرداً، ثم الفئة العمرية أقل من 25 سنة ومن 55 سنة فما فوق نسبة 7,9% أي 5 أفراد، نلاحظ هنا أن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 34 سنة وهذا راجع إلى أن أكثر فئة موظفة هي فئة الممرضين.

ونجد أعلى نسبة 68,0% مثلت فئة الممرضين التي يزيد عدد أفرادها عن 25 ويقل عن 45 وفي حين نجد الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 20,0%، أما الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 8,0% وأدنى نسبة سجلت عند الفئة العمرية الأخيرة بمقدار 4,0%، أما فئة الأطباء فنجد أعلى نسبة في الفئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة 56,2% وبعدها نجد الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 31,2% وتليها الفئة من 55 سنة فما فوق بنسبة 12,5% ومتدنية في الفئة الأولى أقل من 25 سنة. ونجد فئة الإداريين أعلى نسبة في الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة 80,0% أي 8 إداري ونجدها ثابتة في الفئة العمرية الثالثة والرابعة بنسبة 10,0% ومنعدمة في الفئة الأولى، ونجد فئة العمال المهنيين أعلى نسبة مثلت في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 34 سنة بنسبة

50,0% أي ما يقابل 6 عمال مهنيين، ثم تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 25,0% وفي الفئة 45 إلى 54 سنة بنسبة 16,7% وأدنى نسبة في الفئة العمرية الأخيرة بنسبة 8,3%.

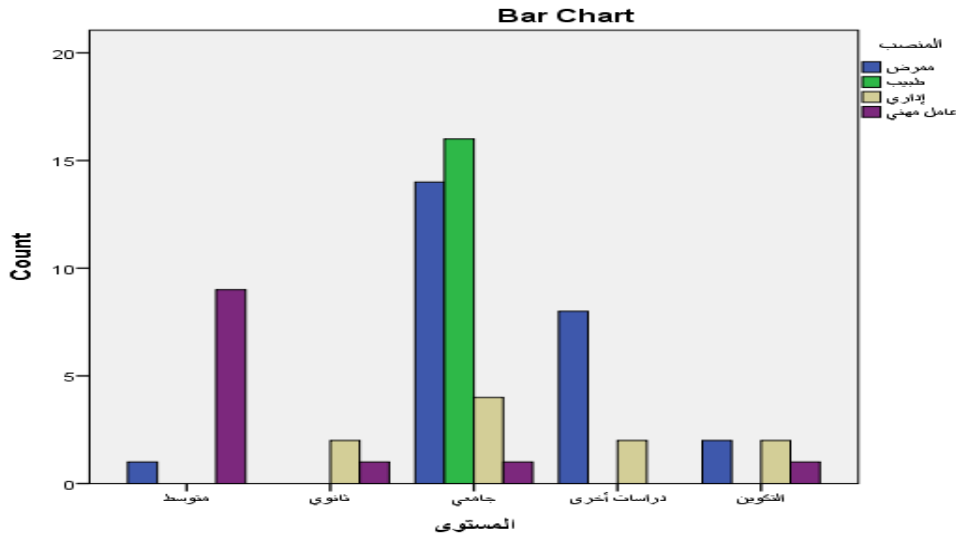
ومن التحليل السابق يتضح لنا أن أعلى نسبة مثلت في الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة في الطبقات الأربع الأطباء والممرضين والإداريين والعمال المهنيين، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحتاج إلى البذل والعطاء والجهد وهذه الفئة تمتاز بالحيوية والنشاط.

### جدول رقم (12): يبين توزيع الفئة حسب المستوى التعليمي

المستوى * المنصب Crosstabulation						
المجموع	المنصب				الترددات	
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض		
10	9	0	0	1	الترددات	متوسط
15,9%	75,0%	0,0%	0,0%	4,0%	%	
3	1	2	0	0	الترددات	ثانوي
4,8%	8,3%	20,0%	0,0%	0,0%	%	
35	1	4	16	14	الترددات	جامعي
55,6%	8,3%	40,0%	100,0%	56,0%	%	
10	0	2	0	8	الترددات	دراسات أخرى
15,9%	0,0%	20,0%	0,0%	32,0%	%	
5	1	2	0	2	الترددات	التكوين
7,9%	8,3%	20,0%	0,0%	8,0%	%	
63	12	10	16	25	الترددات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	



شكل رقم (11): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن المستوى الجامعي هو السائد في أفراد العينة إذ قدرت نسبتهم بـ 55,0% من إجمالي مفردات العينة، وتساوت نسبة المستوى المتوسط والدراسات الأخرى و قدرت بـ 15,0%، أما نسبة مؤهل التكوين قدرت بـ 7,9% وأدنى نسبة 4,8% نسبة المتحصليين على الثانوي.

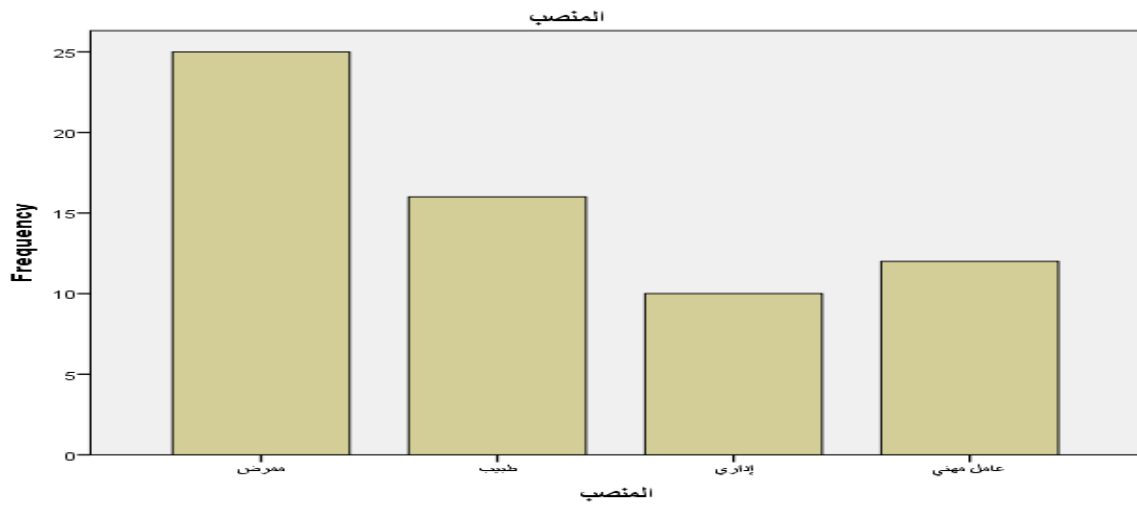
فحسب الشكل وبمقارنة الفئات الأربعة نجد فئة الأطباء الأولى في الترتيب من حيث المستوى التعليمي إذ بلغت نسبة الجامعيين بـ 100% أي ما يعادل 16 طبيب، و قدرت بـ 56,0% أي ما يعادل 14 ممرض ونسبة 40,0% أي ما يعادل 4 إداري و 8,3% أي عامل فقط مهني، فيما تساوت نسبة المستوى المتوسط ومركز التكوين بنسبة 75,0% أي ما يعادل 9 عمال مهنيين ومنعومة في الإداريين والأطباء وممرض واحد فقط، أما الدراسات الأخرى فأعلى نسبة 32,0% أي ما يعادل 8 ممرضين ونسبة 20,0% أي 2 إداريين ومنعومة في فئة الأطباء والعمال المهنيين، أما أدنى مستوى هو المستوى الثانوي الذي نسبة الأفراد فيه منعومة من فئة الممرضين والأطباء فقد شملت 2 إداريين وعمال مهني فقط.

يتضح من خلال التحليل السابق أن المستوى الجامعي هو السائد في المؤسسة الصحية نظرا لكثرة الأطباء والمرضى.

### جدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب		
النسب	التكرارات	
39,7	25	ممرض
25,4	16	طبيب
15,9	10	إداري
19,0	12	عامل مهني
100,0	63	المجموع

### الشكل رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

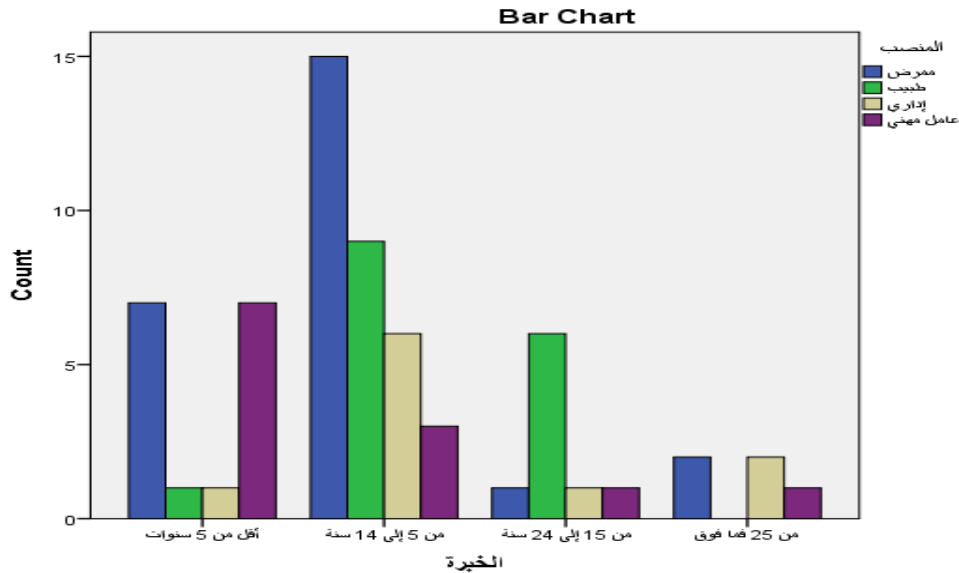


من الجدول والشكل السابقين يظهر لنا أن النسبة الأعلى هي نسبة الممرضين بـ 39,7% وهذا راجع إلى كون عدد الممرضين كبير أي 25 ممرض من أصل 51 ممرض بالمؤسسة تليها نسبة 25,4% والمتمثلة في الأطباء وهي نسبة منطقية في المؤسسة بها 16 طبيب من أصل 32 طبيب أي أطباء عامين وأخصائيين صيادلة، ثم سلك العمال المهنيين بنسبة 19,0% أي 12 عامل مهني من أصل 24 وفي الأخير سلك العمال الإداريين بنسبة 15,9% أي 10 إداريين من أصل 19 إداري في المؤسسة.

جدول رقم (14): يبين توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة							
المجموع	المنصب				التكرارات	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
16	7	1	1	7	%	5 سنوات	
25,4%	58,3%	10,0%	6,2%	28,0%	%	من 5 إلى 14 سنة	
33	3	6	9	15	%	من 15 إلى 24 سنة	
52,4%	25,0%	60,0%	56,2%	60,0%	%	من 25 فما فوق	
9	1	1	6	1	%	المجموع	
14,3%	8,3%	10,0%	37,5%	4,0%	%		
5	1	2	0	2	%		
7,9%	8,3%	20,0%	0,0%	8,0%	%		
63	12	10	16	25	%		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (13): يمثل توزيع العينة حسب الخبرة



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 33 من أفراد العينة يملكون خبرة ما بين 5 إلى 14 سنة وهم يمثلون ما نسبة 52,4% من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 16 فرداً أي ما نسبة 25,4% من الحجم الإجمالي للعينة، فيما بلغ عدد أفراد

العينة الذين يملكون خبرة ما بين 25 إلى 24 سنة أي ما نسبة 14,3%، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة 5 أفراد بنسبة 7,9%، ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات الكبيرة التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 14 سنة التي تضم أكبر فئة فئة الممرضين ومقدار 15 ممرض و7 ممرضات الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و2 لديهم خبرة من 25 سنة فما فوق وممرض واحد لديه خبرة من 15 إلى 24 سنة، وتساوي في عدد الممرضين والعمال المهنيين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ7 ممرضين و7 عامل مهني وأيضا تساوي في عدد الإداريين والأطباء أي طبيب واحد وعامل مهني واحد فقط، ونجد 6 أطباء لديهم خبرة من 15 إلى 24 وتساوي في الفئات الأخرى، أما الذين لديهم خبرة من 25 سنة فما فوق فنجد ممرضين وإداريين وعامل مهني واحد ونسبة الأطباء منعدمة.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا أن أكبر فئة في المؤسسة الصحية لديهم خبرة من 5 إلى

14 سنة شملت جميع الطبقات.

## الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات الميدانية و نتائج الدراسة

### تمهيد

#### أولاً: تحليل وتفسير البيانات

- 1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
- 2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- 3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

#### ثانياً: نتائج الدراسة

##### 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

ج- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

##### 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

##### 3- نتائج الدراسة

### خاتمة

### قائمة المراجع

### الملاحق

## تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على تحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي احتوى على أربع (4) محاور عن طريق برنامج (SPSS)، ويتم التوصل إلى نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

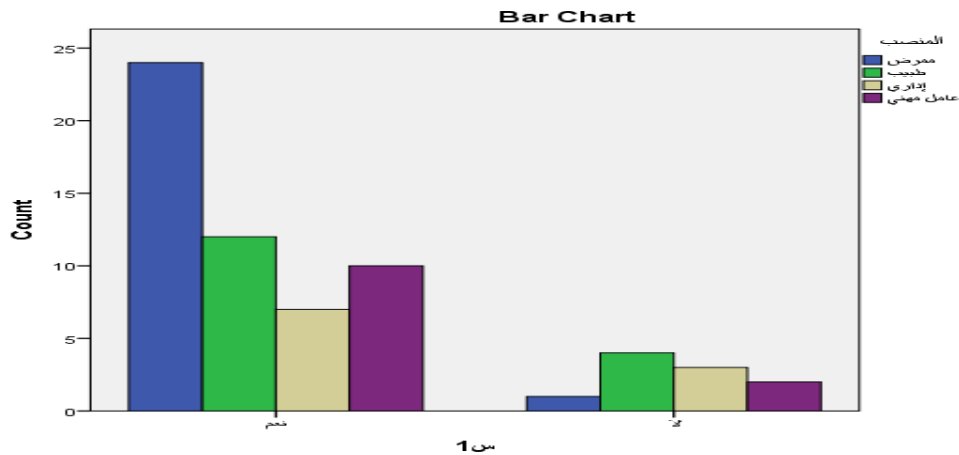
## أولاً: تحليل وتفسير البيانات

### 1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية:

جدول رقم (15): يبين ما إذا كان فرق العمل يؤدي الأعمال الخاصة به

سؤال 1							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س 1
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
53	10	7	12	24	التكرارات		
84,1%	83,3%	70,0%	75,0%	96,0%	%		
10	2	3	4	1	التكرارات	لا	
15,9%	16,7%	30,0%	25,0%	4,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (14): يمثل ما إذا كان فرق العمل يؤدي الأعمال الخاصة به



من خلال الجدول والشكل السابقتين نجد أن نسبة 84,1% قد أقرروا بأنهم يقومون بتنفيذ كل الأعمال الخاصة بفرقة العمل التي ينتمون إليها، أما البقية الذين تقدر نسبتهم بـ 15,9% أكدوا أنهم لا يقومون بتنفيذ كل الأعمال الخاصة بفرقة العمل.

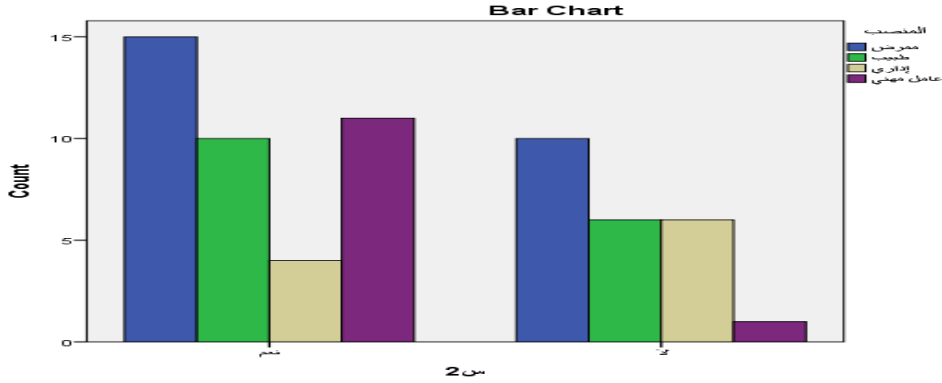
فوجد أكبر فئة أقرت بأنهم ينفذون كل الأعمال الخاصة بفرق العمل هي فئة الممرضين بنسبة 96,0% وتليها نسبة 75,0% فئة الأطباء وبعدها نجد فئة العمال المهنيين بنسبة 83,3% وآخر فئة الإداريين بنسبة 70,0%، في حين نجد أن الذين أكدوا أنهم لا يقومون بتنفيذ الأعمال الخاصة بفرقة العمل التي ينتمون إليها بـ 10 موظفين مقسمين بين الفئات الأربعة.

من خلال التحليل السابق تبين لنا أن عمال المؤسسة الصحية يقومون بتنفيذ كل الأعمال الخاصة بفرقة العمل ويؤدون كل المهام الموكلة إليهم.

### جدول رقم (16): يبين مدى توفير الاحتياجات من قبل الإدارة

سؤال 2						
المجموع	المنصب				التكرارات	
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض		
40	11	4	10	15	التكرارات	س2
63,5%	91,7%	40,0%	62,5%	60,0%	%	
23	1	6	6	10	التكرارات	لا
36,5%	8,3%	60,0%	37,5%	40,0%	%	
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

شكل رقم (15): يمثل مدى توفير الاحتياجات من قبل الإدارة



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 63,5% أي ما يعادل 40 عامل بالمؤسسة أجابوا بأن الإدارة تقوم بتوفير لهم كل الاحتياجات التي يرغبون بها، في حين أجاب 36,5% بأن الإدارة لا توفر لهم كل ما يرغبون فيه.

ف نجد أكثر فئة أجابوا بأن الإدارة توفر لهم كل ما يرغبون فيه هي فئة الممرضين بـ 60,0% وتليها فئة العمال المهنيين والأطباء والإداريين، أما الذين أجابوا بأن الإدارة لا توفر لهم كل ما يرغبون فيه الذي بلغ عددهم 23 عامل موزعين بين الفئات الأربعة.

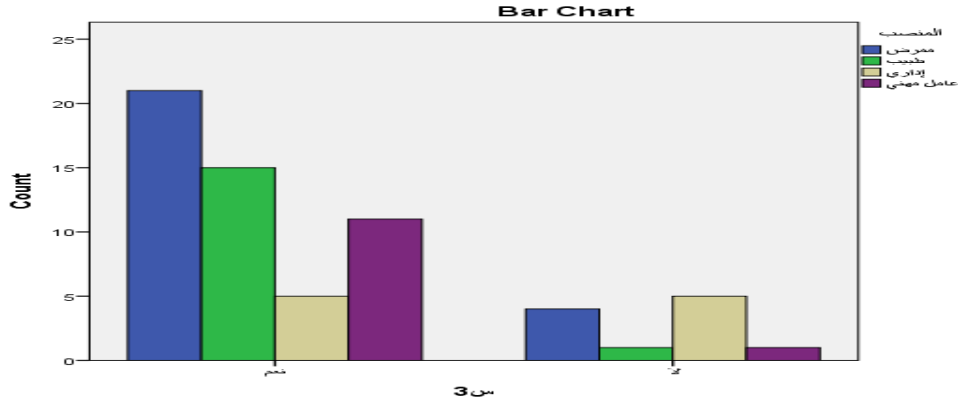
ومن التحليل السابق تبين لنا أن إدارة المؤسسة الصحية تقوم بالسهر على توفير كل الاحتياجات التي يرغب فيها العمال لأداء عملهم هذا ما يؤدي إلى رضا العامل وزيادة مستوى أدائه.

جدول رقم (17): يبين إمكانية العمل خارج توقيت العمل

سؤال 3							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س3
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
52	11	5	15	21	التكرارات	نعم	س3
82,5%	91,7%	50,0%	93,8%	84,0%	%		
11	1	5	1	4	التكرارات	لا	س3
17,5%	8,3%	50,0%	6,2%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	س3
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		



### شكل رقم (16): يمثل إمكانية العمل خارج توقيت العمل



من خلال الجدول والشكل السابقين تبين لنا أن نسبة 82,5% أقرروا بأنهم بإمكانهم العمل خارج توقيت العمل الأصلي، أما البقية أجابوا بأنهم لا يمكنهم العمل خارج توقيت عملهم الأصلي بنسبة 17,5%.

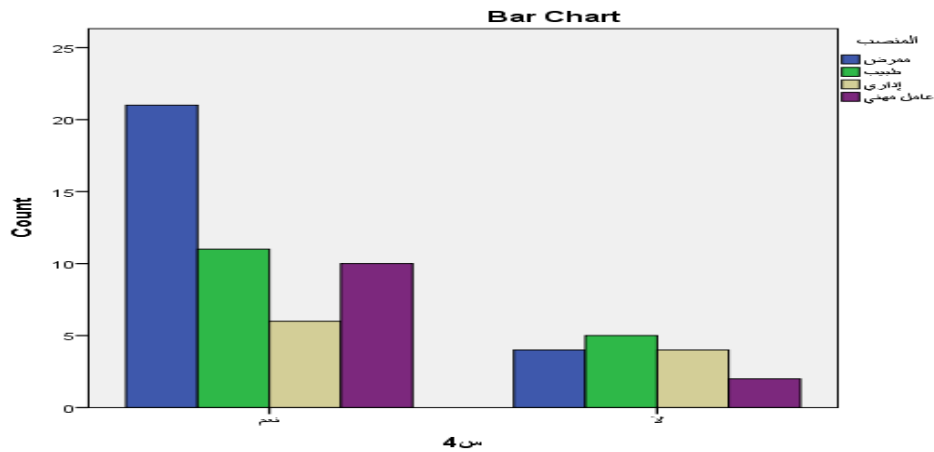
فنجد أن النسبة الأعلى التي أجابت بأنها تعمل خارج توقيت العمل هي فئة الممرضين بنسبة 84,0% ونسبة 93,8% أطباء ونسبة 91,7% عامل مهني وأخيرا نسبة 50,0% إداريين، في حين نجد أن نسبة قليلة في الطبقات الأربعة الذين أجابوا بأنهم لا يمكنهم العمل خارج توقيت عملهم الأصلي الذي يقدر عددهم بـ 11 عامل بالمؤسسة.

يتضح لنا من التحليل السابق بأن عمال المؤسسة الصحية بإمكانهم العمل خارج توقيت عملهم الأصلي ويعود ذلك إلى شدة ولائهم للمؤسسة وأداء مهامهم حتى خارج توقيت عملهم الأصلي وحبهم ورضائهم للعمل الذي يؤديونه.

جدول رقم (18): يبين مدى تشاور أعضاء الفرقة في العمل

سؤال 4							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س4
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
48	10	6	11	21			
76,2%	83,3%	60,0%	68,8%	84,0%	%		
15	2	4	5	4	التكرارات	لا	
23,8%	16,7%	40,0%	31,2%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (17): يمثل مدى تشاور أعضاء الفرقة في العمل



يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 72,2% أجابوا بأنه يتم التشاور بين

أعضاء الفرقة قبل بداية أي عمل ونسبة 23,8% أجابوا بأنه لا يتم التشاور بين أعضاء الفرقة قبل بداية العمل.

ف نجد أن نسبة 84,0% من الممرضين أجابوا أنه يتم التشاور بينهم قبل بداية أي عمل، بالمقابل نجد أن 16,0% أجابوا بأنه لا يتم التشاور بينهم، ونجد أيضا نسبة 68,8% أجابوا بأنه يتم التشاور بينهم ونسبة 31,2% أجابوا بأنه لا يتم التشاور بينهم، في حين نجد أن 60,0% من الإداريين أجابوا بأنه يتم التشاور بينهم قبل بداية العمل، بالمقابل نجد 40,0% الذين أجابوا بأنه لا يتم

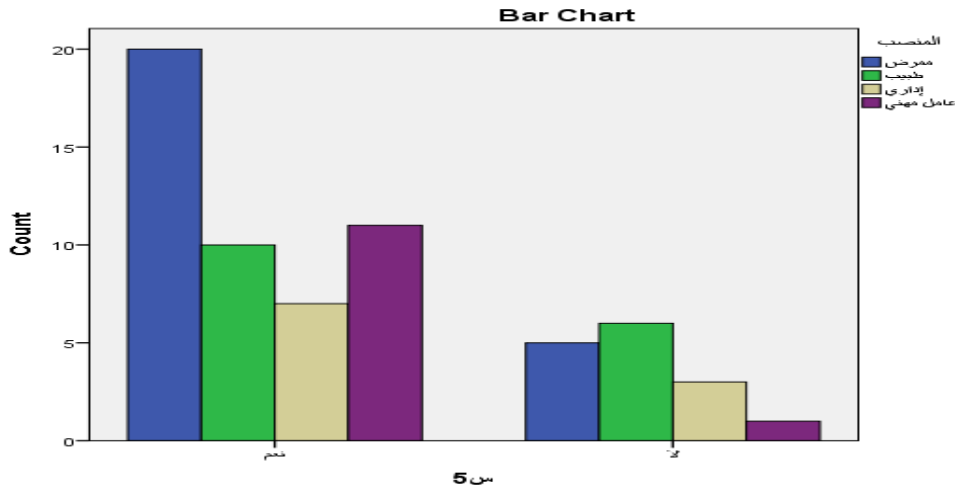
التشاور بينهم وهذا راجع لأن عمال المؤسسة الصحية الإدارية كل عامل في مكتبه يقوم بالمهام الموكلة إليه فقط، وآخر فئة فئة العمال المهنيين فنجد نسبة 83,3% الذين أجابوا بأنه يتم التشاور بينهم قبل بداية كل عمل كعمال النظافة، مثلاً فهم يقومون بتقسيم المهام في المؤسسة ونجد اثنين من العاملين فقط أجابوا بأنه لا يتم التشاور بين أعضاء الفرقة قبل بداية العمل.

من خلال التحليل السابق يتضح أن أعضاء الفرقة يقومون بالتشاور قبل بداية العمل ولأداء العمل بنجاح وفهم ما سوف يقومون به، ويكون كل عضو في الفريق على دراية بالمهام المطلوبة منه فالتشاور يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي الوصول إلى أداء جيد.

#### جدول رقم (19): يبين طرق تعيين قائد الفرقة

سؤال 5							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س5
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
48	11	7	10	20	%		
76,2%	91,7%	70,0%	62,5%	80,0%	%		
15	1	3	6	5	التكرارات	لا	
23,8%	8,3%	30,0%	37,5%	20,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

#### شكل رقم (18): يمثل طرق تعيين قائد الفرقة

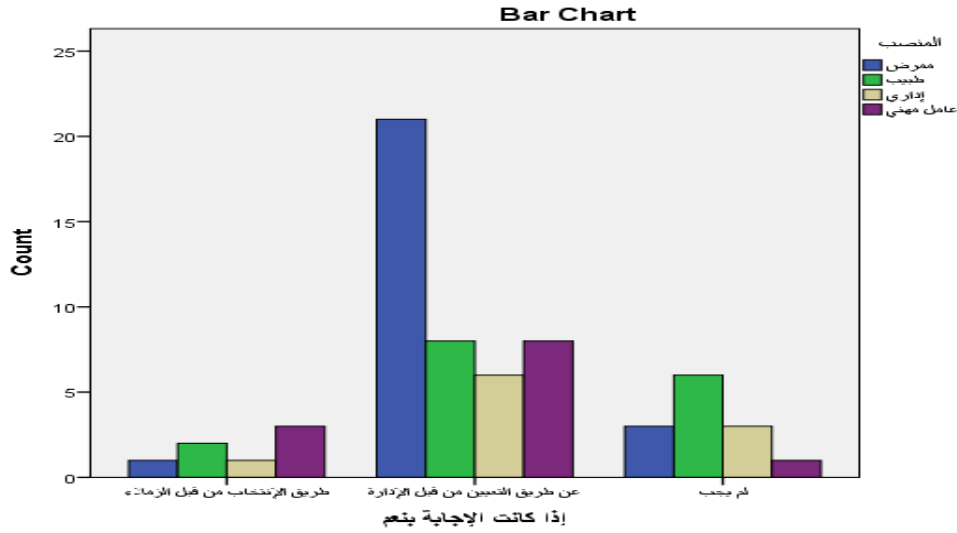


يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين بأن نسبة 76,2% أجابوا بأنه تم تعيين قائد الفريق، أما نسبة 23,8% أجابوا بأنه لا يتم تعيين قائد الفريق، فنجد نسبة الذين أجابوا بأنه تم تعيين قائد فريق لهم على التوالي ممرض بنسبة 80%، عامل مهني بـ91,7%، أطباء بنسبة 62,5%، إداريين بنسبة 70,0%، أعلى نسبة سجلت عند الأطباء والممرضين فهم يحتاجون إلى قائد يحفزهم ويشجعهم ويدلهم إلى المهام التي سيقومون بها، أما نسبة الذين أجابوا بأنه لا يتم تعيين قائد الفرقة كانت على التوالي ممرضين بنسبة 20,0%، أطباء بنسبة 37,5%، إداريين بنسبة 30,0%، عمال مهنيين بنسبة 8,3%، فيتضح أن أعلى نسبة سجلت في الإداريين والأطباء وهذا راجع إلى أن الأطباء يؤدون مهامهم بدون تعيين قائد والإداريين أيضا فهم لا يحتاجون إلى قائد، فنسبة الذين أجابوا بنعم أكثر من الذين أجابوا بـ لا فهذا راجع إلى أن أعضاء الفرقة في المؤسسة الصحية يتم تعيين قائد لهم الذي يحرص عليهم ويدلهم أثناء أداء مهامهم.

### جدول رقم (20): يبين طرق تعيين قائد الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم)

سؤال 5 إذا كانت الإجابة بنعم							
المنصب					التكرارات	طريق الانتخاب من قبل الزملاء	إذا كانت الإجابة بنعم
المجموع	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
7	3	1	2	1	%	عن طريق التعيين من قبل الإدارة	
11,1%	25,0%	10,0%	12,5%	4,0%	%	لم يجب	
43	8	6	8	21	%	المجموع	
68,3%	66,7%	60,0%	50,0%	84,0%	%		
13	1	3	6	3	%		
20,6%	8,3%	30,0%	37,5%	12,0%	%		
63	12	10	16	25	%		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (19): يمثل طرق تعيين قائد الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم)



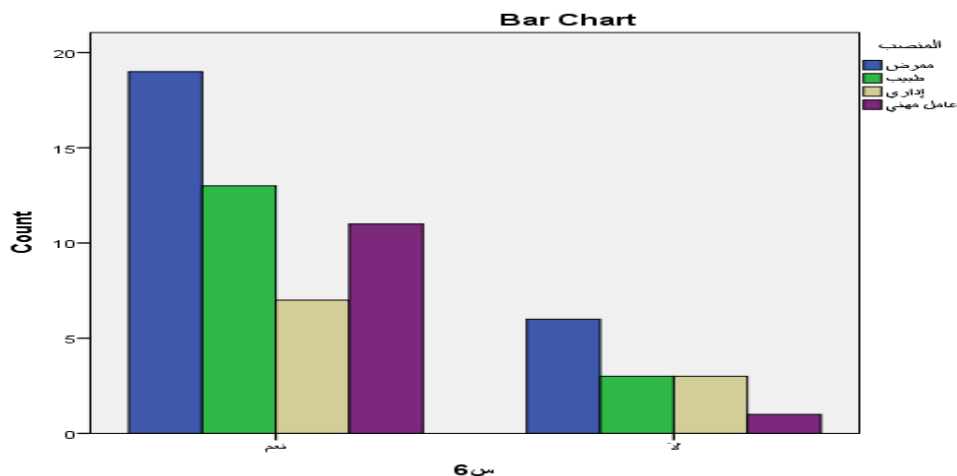
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 68,3% هي أكبر نسبة الذين أجابوا بأنه يتم تعيين قائد الفرقة عن طريق التعيين من قبل الإدارة، أما نسبة 11,1% أجابوا بأنه يتم تعيين قائد الفرقة عن طريق الانتخاب من قبل الزملاء، ونسبة 20,6% لم يجيبوا فيتضح لنا أن قائد الفرقة في المؤسسة الصحية يتم تعيينه من قبل الإدارة.

فوجد الذين أجابوا بأنه يتم تعيينه من قبل الإدارة فنسبتهم على التوالي 84,0% مثلت بنسبة الممرضين وهي أعلى نسبة و50,0% نسبة الأطباء و60,0% نسبة الإداريين و66,7% نسبة العمال المهنيين وهي نسب متقاربة، أما الذين أجابوا بأنه يتم تعيينه عن طريق الانتخاب من قبل الزملاء كانت نسبهم على التوالي 4,0% ممرض و12,5% طبيب و10,0% إداري و25,0% عمال مهنيين، فأكبر نسبة سجلت في العمال المهنيين وهذا راجع إلى أن العمال المهنيين هم من يعينون قائد لهم دون تدخل الإدارة والذين لم يجيبوا بلغ عددهم 13 موظف نرجع ذلك إلى أنهم يؤدون مهامهم بدون قائد.

الجدول رقم (21): يبين تحديد المهام بين أعضاء الفرقة

سؤال 6							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	6س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
50	11	7	13	19	التكرارات	نعم	6س
79,4%	91,7%	70,0%	81,2%	76,0%	%		
13	1	3	3	6	التكرارات	لا	6س
20,6%	8,3%	30,0%	18,8%	24,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	6س
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

الشكل رقم (20): يمثل تحديد المهام بين أعضاء الفرقة



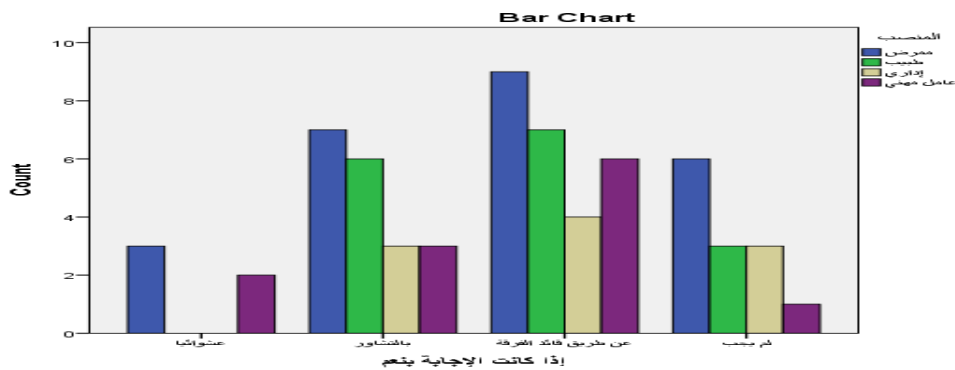
من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 79,4% نسبة الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء الفريق أي ما يعادل 50 موظف، بينما 20,6% نسبة الذين أكدوا أنه لا يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقهم الذي بلغ عددهم 13 موظف، ونرجع ذلك إلى أن أعضاء الفريق في المؤسسة الصحية هم راضين عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين، ونجد النسب على التوالي الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقهم 76,0% مثلت نسبة الممرضين أي 19 ممرض ونسبة 81,2% مثلت نسبة الأطباء أي 13 طبيب ونسبة 70,0% مثلت نسبة الإداريين ونسبة 91,7% أي ما يعادل 11 عامل مهني.

يتضح لنا أن النسب متقاربة بين الطبقات الأربعة وهذا راجع إلى أنه يتم تقسيم المهام بين أعضاء الفريق وهو ما يساعد على الأداء الجيد وفي وقت قصير ورفع الروح المعنوية، في حين نجد أن الذين أجابوا بأنه لا يتم تقسيم المهام بين أعضاء الفريق نسبتهم على التوالي 24,0%، أي 6 مرضيين و18,8% أي 3 أطباء ونسبة 30,0% ما يعادل 3 إداريين وأدنى نسبة 8,3% ما يعادل عامل مهني واحد فقط، ونرجع ذلك إلى أن أفراد هذه العينة محل الدراسة يؤدون مهامهم على انفراد. ويتضح من التحليل السابق أن أعضاء الفرقة يتم تحديد وتقسيم المهام فيما بينهم في المؤسسة الصحية.

### جدول رقم (22): يبين تحديد المهام بين أعضاء الفرقة (إذا كانت الإجابة بنعم)

سؤال 6 إذا كانت الإجابة بنعم							
المنصب					التكرارات	عشوائياً	إذا كانت الإجابة بنعم
المجموع	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
5	2	0	0	3	%		
7,9%	16,7%	0,0%	0,0%	12,0%	%		
19	3	3	6	7	التكرارات	بالتشاور	
30,2%	25,0%	30,0%	37,5%	28,0%	%		
26	6	4	7	9	التكرارات	عن طريق قائد الفرقة	
41,3%	50,0%	40,0%	43,8%	36,0%	%		
13	1	3	3	6	التكرارات	لم يجب	
20,6%	8,3%	30,0%	18,8%	24,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (21): يمثل تحديد المهام بين أعضاء الفرقة



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 41,3% نسبة الذين أجابوا بأنه يتم تحديد وتقسيم المهام عن طريق قائد الفرقة، وتليها نسبة الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم المهام بالتشاور بنسبة 30,2%، وأدنى نسبة 7,9% التي مثلت الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء الفرقة عشوائيا وفي الأخير نجد الذين لم يجيبوا بنسبة 20,6%، فنجد فئة الممرضين بنسبة 36,0% أي ما يعادل 9 أطباء أجابوا بأنه يتم تقسيم المهام بين أعضاء الفرقة عن طريق القائد ونسبة 28,0% بالتشاور و 12,0% عشوائيا والذين لم يجيبوا بنسبة 24,0% أي 6 من أفراد العينة، أما فئة الأطباء فكانت أعلى نسبة 43,8% أي ما يعادل 7 أطباء أجابوا بأنه يتم تقسيم المهام عن طريق قائد الفرقة وتليها نسبة 37,5% الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم المهام بالتشاور بين أعضاء الفرقة و 18,8% من أفراد العينة لم يجيبوا ولا يوجد في هذه الفئة تقسيم المهام عشوائيا، أما فئة الإداريين فكانت نسب متدنية على التوالي عن طريق قائد الفرقة 40,0% بالتشاور والذين لم يجيبوا متساويين 30,0% ومنعدمة عشوائيا، أما الفئة الأخيرة فئة العمال المهنيين فكانت أعلى نسبة 50,0% الذين أجابوا بأنه يتم تقسيم المهام عن طريق قائد الفرقة بنسبة 25,0% بالتشاور و 16,7% عشوائيا و 8,3% لم يجيبوا.

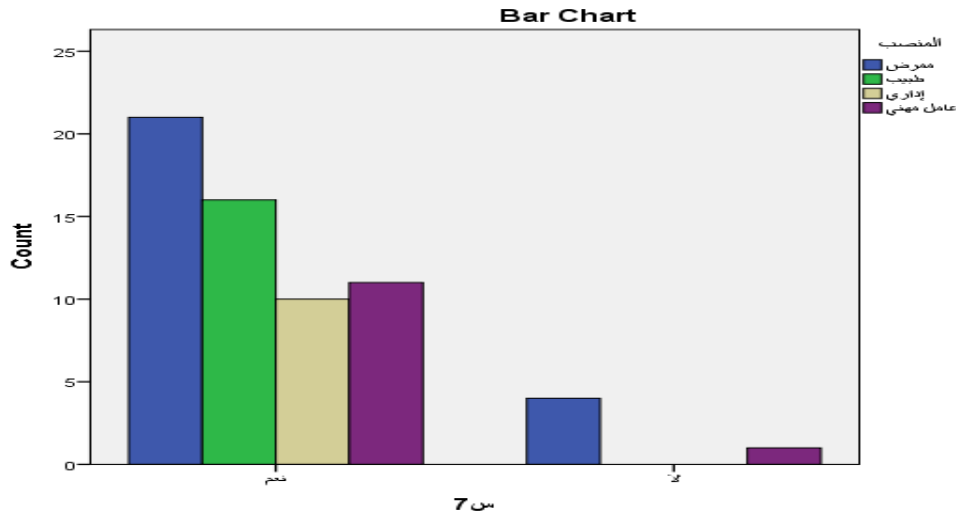
يتضح لنا أن الفئات الأربعة يتم تقسيم وتحديد المهام عن طريق قائد الفرقة.



جدول رقم (23): يبين مدى نجاعة العمل الجماعي في مواجهة ضغوط العمل

سؤال 7							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	7س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
58	11	10	16	21	التكرارات		
92,1%	91,7%	100,0%	100,0%	84,0%	%		
5	1	0	0	4	التكرارات	لا	
7,9%	8,3%	0,0%	0,0%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		المجموع

شكل رقم (22): يمثل مدى نجاعة العمل الجماعي في مواجهة ضغوط العمل



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 92,1% من عينة الدراسة أجابوا بأن العمل الجماعي في الفرقة يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل، ونسبة 7,9% من أفراد العينة وهي نسبة صغيرة أجابوا بأن العمل الجماعي في الفرقة لا يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل. فنجد في فئة الممرضين أعلى نسبة قدرت بـ 84,0% أي ما يقارب 21 ممرضاً أجابوا بأن العمل الجماعي يقلل من ضغوط العمل تقابلها نسبة 16,0% أجابوا بأن العمل الجماعي لا يقلل من ضغوط العمل، في حين نجد أن فئة الأطباء الذين يؤكدون أن العمل الجماعي يقلل من ضغوط العمل

بنسبة 100,0% والإداريين أيضا بنسبة 100,0% والعمال المهنيين بنسبة 91,7% تقابلها عامل مهني واحد أجاب بأن العمل الجماعي لا يقلل من ضغوط العمل.

يتضح لنا من التحليل السابق أن عمال المؤسسة الصحية يفضلون العمل مع الجماعة في أداء المهام لأنه يقلل من التعرض لضغوط العمل خاصة إذا كانت المهام المطلوبة تتطلب وقتا وجهدا، وبالتالي يمكن القول أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي بالنظر لما له من مزايا وإيجابيات واكتساب للخبرات خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، والتعاون على حل المشكلات وتقاسم المسؤولية وكذا تقاسم أعباء العمل والروح المعنوية العالية وإشباع حاجات الفرد كالحوار والقبول من طرف الآخرين والمشاركة، وطبيعة الأعمال أحيانا تقتضي العمل الجماعي لأنه يقلل من ضغوط العمل، أما الذين أجابوا ب لا فكانت نسبهم 16,0% نرجع السبب لرغبتهم في تحمل المسؤولية الكاملة عن مهامهم وأعمالهم المكلفين بإنجازها فالعمل الجماعي لا يقلل من ضغوط العمل لهم.

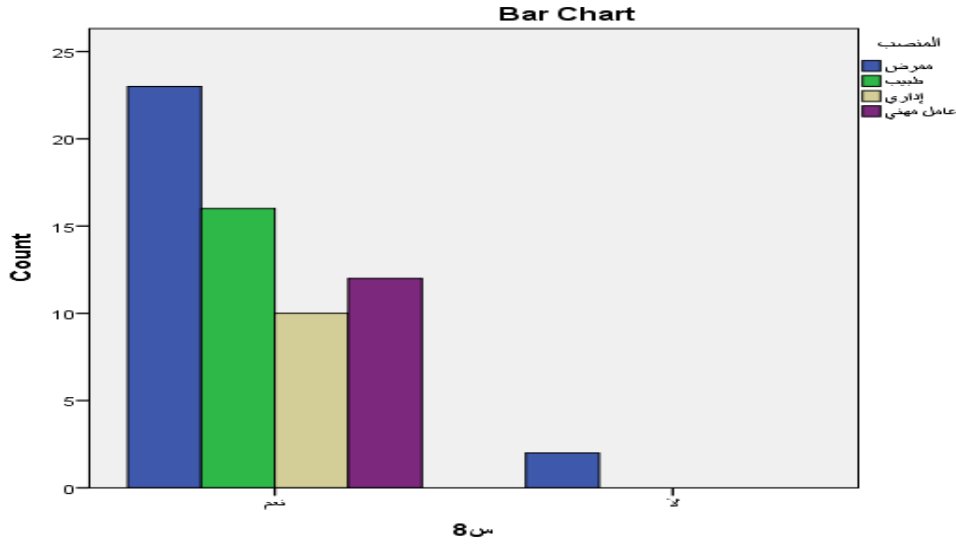
نستنتج في الأخير أن العمل الجماعي في الفرقة يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل في

المؤسسة الصحية.

### جدول رقم (24): يبين مدى مساهمة التفاعل في نجاح أعضاء الفرقة

سؤال 8							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س8
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
61	12	10	16	23	%		
96,8%	100,0%	100,0%	100,0%	92,0%	%		
2	0	0	0	2	التكرارات	لا	
3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		المجموع

### شكل رقم (23): يمثل مدى مساهمة التفاعل في نجاح أعضاء الفرقة



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 96,8% الذين أجابوا أن التفاعل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى نجاح العمل، ونجد 3,2% الذين أجابوا بأن التفاعل لا يؤدي إلى نجاح العمل.

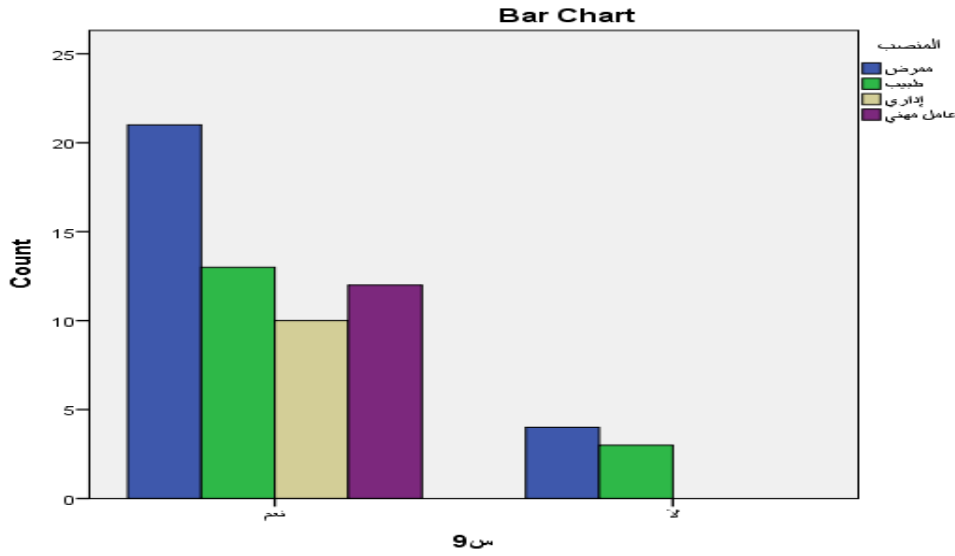
يتضح لنا أن عمال المؤسسة الصحية يتفاعلون فيما بينهم لأداء مهامهم بنجاح لأن التفاعل يحقق نوعاً من الرضا والتفاعل بين الأعضاء يؤدي إلى رفع الروح المعنوية خاصة أثناء أداء المهام. فنجد أكبر فئة يحدث بينهم تفاعل هي فئة الممرضين بنسبة 92,0% وتليها الفئات الأخرى وهي متساوية في النسبة بـ 100,0%، أما الذين أجابوا بأن التفاعل بين أعضاء الفريق لا يؤدي إلى النجاح في فئة واحدة فقط فئة الممرضين بنسبة 8,0% أي ما يعادل 2 ممرضين فقط، نرجع ذلك أنهم يفضلون أداء مهامهم بلا احتكاك مع العمال الآخرين.

يتضح لنا من خلال التحليل السابق أن التفاعل بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى نجاح العمل فإنضمام الفرد للجماعة هو محصلة التفاعل، فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها زاد تفاعلهم مع بعضهم البعض وقويت مشاعرهم مما يؤدي إلى نجاح العمل.

جدول رقم (25): يبين تعاون أعضاء فرقة العمل

سؤال 9							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	لا
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
56	12	10	13	21	التكرارات	نعم	س9
88,9%	100,0%	100,0%	81,2%	84,0%	%		
7	0	0	3	4	التكرارات	لا	س9
11,1%	0,0%	0,0%	18,8%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (24): يمثل تعاون أعضاء فرقة العمل



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن هناك نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة

الصحية أجابوا بأن العمل بين أعضاء الجماعة يتم وفق التعاون بنسبة قدرت بـ 88,9% أي 56

عامل، بينما نجد نسبة العمال الذين أجابوا بأنه لا يتم التعاون بين أعضاء الجماعة قدرت بـ 11,1%

أي 7 عمال.

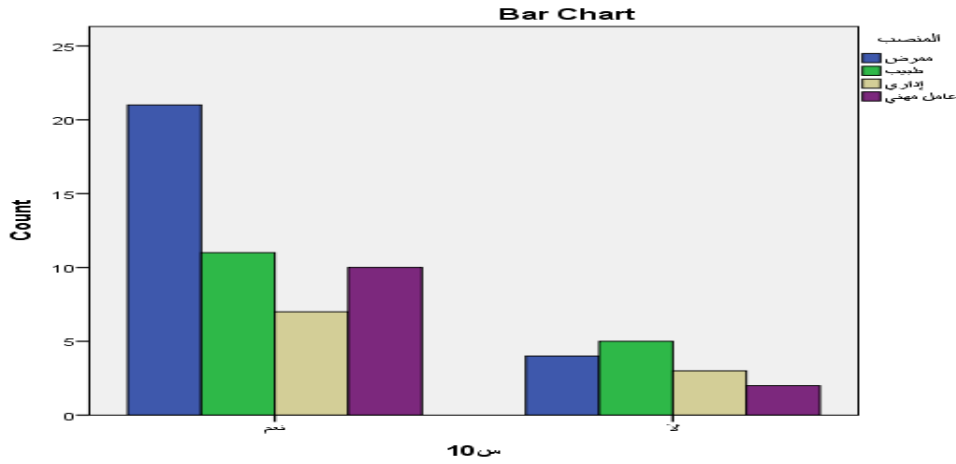
كما نلاحظ بأن فئة الإداريين والعمال المهنيين هم الأكثر إجابة بأن العمل بين أعضاء الجماعة تتم وفق التعاون بنسبة 100%، نرجع ذلك إلى أن العمال الإداريين والمهنيين يتفاعلون فيما بينهم وهذا ما يحقق الترابط والتماسك بين أعضاءهم وأيضا بسبب إمكانية الاتصال بينهم، في حين نجد فئة المرضين الذين أجابوا بأن العمل بين أعضاء الجماعة يتم وفق التعاون بنسبة 84,0%، وهذا راجع إلى أن فئة المرضين الأكثر انتشارا في المؤسسة الصحية فهم يتفاعلون مع الفئات الأخرى وفق التعاون، وأخيرا تأتي فئة الأطباء بنسبة 81,2% الذين أجابوا بأن العمل بين أعضاء الفرقة يتم وفق التعاون، فالأطباء هم الأكثر فئة تلبي لهم الإدارة كل متطلباتهم ويؤدون مهامهم وفق التعاون سواء مع أعضاء فريقهم أو مع الفئات الأخرى كالممرضين فهم يتعاونون لتحقيق هدف مشترك.

فمن التحليل السابق نستنتج أن أعضاء الجماعة في المؤسسة الصحية يؤدون أعمالهم وفق التعاون.

### جدول رقم (26): يبين مدى تأثير الاهتمام بالعمال في الأداء

سؤال 10							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
49	10	7	11	21	التكرارات	نعم	10
77,8%	83,3%	70,0%	68,8%	84,0%	%		
14	2	3	5	4	التكرارات	لا	10
22,2%	16,7%	30,0%	31,2%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	10
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (25): يمثل مدى تأثير الاهتمام بالعمال في الأداء



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مدى تأثير الاهتمام بالعمال في أدائهم بأن هناك نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة الصحية أجابوا بأن عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائهم وهذا ما نلاحظه في الجدول، إذ نجد أن 77,89% أجابوا بنعم أي 49 عامل، فيما نجد نسبة العمال الذين أجابوا بـ لا هي 22,2% أي 14 عامل.

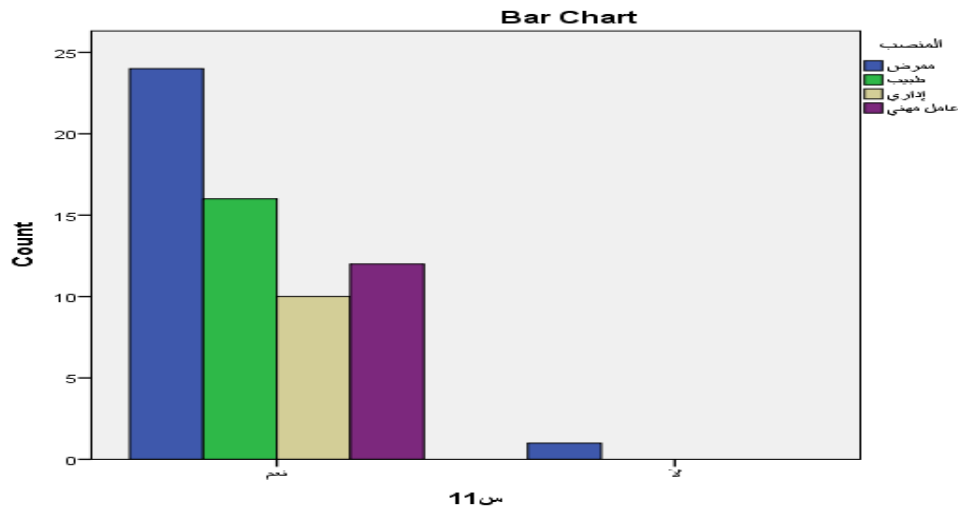
كما نلاحظ بأن فئة الممرضين هم الفئة الأكثر إجابة بأن عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائهم وهذا بنسبة 84,0%، ويكون عدم الاهتمام بهم من خلال عدم الاستماع إليهم وعدم توفير حاجاتهم على الرغم من أنهم يمثلون عنصر هام في المؤسسة الصحية، وبعد ذلك تأتي فئة العمال المهنيين 83,3% ممن أجابوا بأن عدم الاهتمام يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وهذا راجع إلى أن العمال المهنيين هم أكثر وجودا في المؤسسات الصحية وأكثر احتكاكا بالمرضى وبالأفراد الآخرين وهذا باختلاف مناصبهم، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 70,0% ممن أجابوا بأن عدم الاهتمام يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء، وذلك راجع إلى أن الإداريين يتمتعون بظروف عمل أفضل وهو الأكثر اهتماما من طرف إدارة المؤسسة مقارنة بباقي الفئات السابقة الذكر، وأخيرا نجد فئة الأطباء الذين نلاحظ بأنهم أقل الفئات الذين أجابوا بأن عدم الاهتمام بهم يؤدي إلى انخفاض مستوى

الأداء بنسبة 68,89%، ونرجع ذلك تمتع الأطباء بكل وسائل الراحة وتوفر ظروف عمل ملائمة مقارنة بالفئات الأخرى بأن إدارة المؤسسة الصحية تولي اهتمام لهم وتحاول تلبية رغباتهم من أجل قيامهم بأعمالهم على أحسن وجه وهم أيضا ينالون أجور أعلى من الفئات الأخرى. من خلال التحليل السابق يتضح أن عدم اهتمام المؤسسة بالعمل يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائهم والعكس صحيح.

### جدول رقم (27): يبين مساهمة الثقة في زيادة الروح المعنوية

سؤال 11							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
62	12	10	16	24	التكرارات	نعم	س
98,4%	100,0%	100,0%	100,0%	96,0%	%		
1	0	0	0	1	التكرارات	لا	11
1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (26): يمثل مساهمة الثقة في زيادة الروح المعنوية



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مساهمة الثقة في زيادة الروح المعنوية بين أعضاء الفريق، أن نسبة الذين أجابوا بأن الثقة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية هم الأكثر نسبة تقدر بـ 98,4% أي ما يقارب 62 عامل، أما الذين أجابوا بأن الثقة لا تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية فكانت نسبتهم تقدر بـ 1,6% أي عامل واحد فقط.

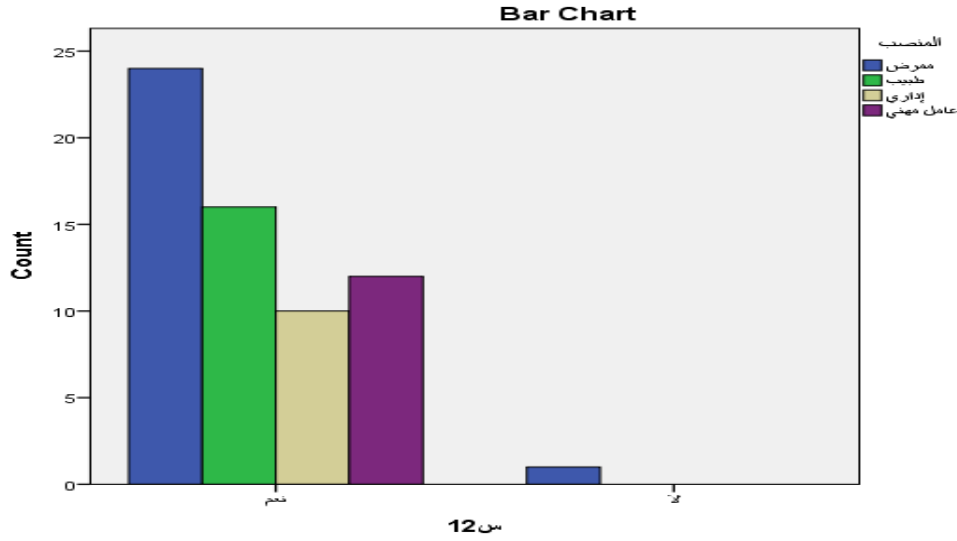
فلاحظ من خلال الجدول تساوي في نسب الذين أجابوا بأن الثقة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بنسبة 100% في الفئات الثلاثة على التوالي الأطباء والإداريين والعمال المهنيين ونسبة 96% فئة الممرضين، وهذا راجع إلى أن البيئة التي يشتغلون فيها والأعضاء الذين يتعاملون معهم تسودهم أجواء الثقة والصدق وتقاسم أعباء العمل والتعاون على حل المشكلات مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم، أما نسبة الذين أجابوا بأن الثقة لا تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بـ 4,0% أي عامل واحد فقط، ونرجع ذلك إلى تشكيك أعضاء الفريق في قدرته على القيام بالواجبات فتتخفف روحه المعنوية وينخفض مستوى أدائه فأكثر ما يهدد كيان الفرد هو الثقة المفقودة. نستنتج من خلال التحليل السابق بأن وجود الثقة بين أعضاء الفرقة في المؤسسة الصحية يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والعكس صحيح.

### جدول رقم (28): يبين مدى مساهمة تبادل الأفكار في تحقيق الأداء

سؤال 12							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
62	12	10	16	24	التكرارات	نعم	12
98,4%	100,0%	100,0%	100,0%	96,0%	%		
1	0	0	0	1	التكرارات	لا	12
1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		



## الشكل رقم (27): يمثل مدى مساهمة تبادل الأفكار في تحقيق الأداء



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة الذين أجابوا بأن تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى الأداء الجيد التي قدرت نسبتهم بـ 98,4% أي 62 عامل من أصل 63 من العينة وهذه النسبة كبيرة، أما نسبة الذين أجابوا بأن تبادل الأفكار والأداء بين أعضاء الفرقة لا يؤدي إلى الأداء الجيد بنسبة 1,6% أي عامل واحد فقط.

ف نجد النسب متساوية في الفئات الثلاثة الأطباء والإداريين والعمال المهنيين بنسبة 100% وهذا راجع إلى أن تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة في الفئات الثلاثة يؤدي زيادة الروح المعنوية، وذلك يعود إلى اعتمادهم على بعضهم البعض في تحقيق الهدف وأداء مهامهم، ومن خلال التشاور فيما بينهم لاتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشداً واعتمادهم على أسلوب الحوار للوصول إلى أداء جيد وفعال، في حين نجد نسبة الممرضين تقدر بـ 96% وهي فئة متقاربة للفئات الأخرى، ويقدر عدد المرضى بـ 24 ممرض الذين أجابوا بأن تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى الأداء الجيد، وهذا راجع إلى أن فئة الممرضين هم أكثر فئة في المؤسسة الصحية فهم يتفاعلون فيما بينهم ويتبادلون الأفكار ويأخذون بآرائهم بعضهم البعض، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن تبادل الأفكار

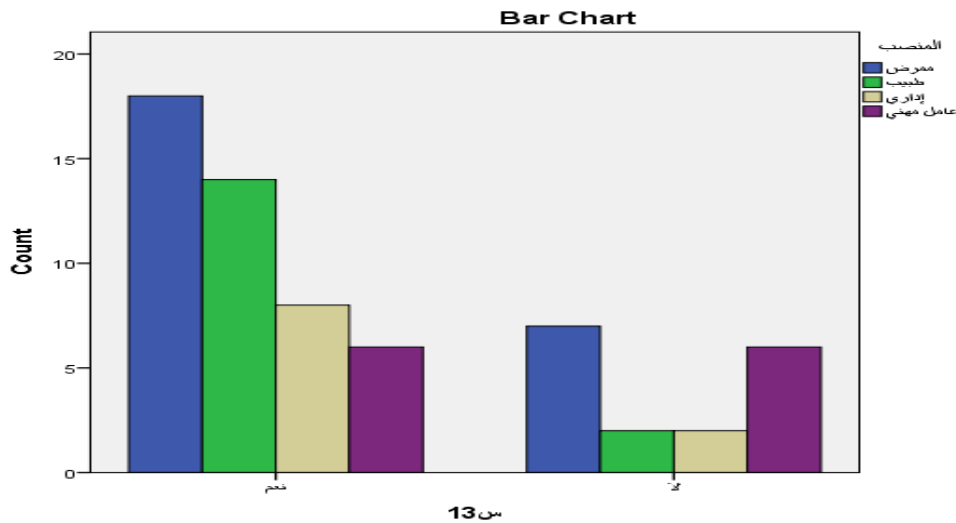
والآراء بين أعضاء الفرقة لا يؤدي إلى الأداء الجيد بنسبة 4%، ونرجع ذلك إلى أن تبادل الأفكار والآراء ليست كافية لوحدها بل تبادل العواطف والأمن والنفوذ والمعلومات أيضا لها دور في تحقيق الأداء الجيد.

ومن التحليل السابق يتضح لنا أن تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة الصحية.

### جدول رقم (29): يبين تأثير الأداء على الروح المعنوية

سؤال 13							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
46	6	8	14	18	التكرارات	نعم	س
73,0%	50,0%	80,0%	87,5%	72,0%	%		
17	6	2	2	7	التكرارات	لا	13
27,0%	50,0%	20,0%	12,5%	28,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (28): يمثل تأثير الأداء على الروح المعنوية



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 73% من الذين أجابوا بأن الأداء الجيد للعمل يؤثر على زيادة الروح المعنوية بين العمال أي 46 عامل، أما نسبة الذين أجابوا بأن الأداء الجيد للعمل لا يؤثر على زيادة الروح المعنوية بين العمال بـ 27% أي 17 عامل. فنجد أكبر نسبة في فئة الأطباء الذين أجابوا بأن الأداء الجيد للعمل يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بنسبة 87,5% أي 14 طبيب، وتليها على التوالي نسبة الإداريين بـ 80% والممرضين بنسبة 72% والعمال المهنيين بنسبة 50%، فالنسب متقاربة نرجع ذلك إلى أن العامل عندما يقوم بإتقان عمله بطريقة جيدة فإنه نفسياً يحس بالفرحة والراحة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية، أما نسبة الذين أجابوا بأن الأداء الجيد للعمل لا يؤثر على زيادة الروح المعنوية كانت نسبهم على التوالي 50% و 28% و 20% و 12,5%، نرجع ذلك أحياناً إلى وجود مشاكل شخصية لديهم عاقت من زيادة روحهم المعنوية رغم إتقانهم للعمل.

يتضح من التحليل السابق أن الأداء الجيد للعمل يؤثر على زيادة الروح المعنوية بين عمال المؤسسة الصحية.

### تحليل السؤال رقم 13:

حسب رأيك هل يؤثر الأداء الجيد للعمل على زيادة الروح المعنوية بين العمال؟

### جدول رقم (30): يبين كيفية تأثير الأداء على زيادة الروح المعنوية بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
17,4%	11	1- توفير بيئة عمل ملائمة.
15,8%	10	2- التشاور بين أعضاء الفرقة.
15,8%	10	3- تحديد وتقسيم المهام بين الأعضاء.
15,8%	10	4- العمل الجماعي.
12,6%	8	5- التفاعل بين الأعضاء.
11,1%	7	6- الاهتمام بأعضاء الفريق.
11,1%	7	7- الثقة المتبادلة.
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأن أعلى نسبة هي 17,4% من الذين أجابوا بأن توفير بيئة عمل ملائمة تؤدي إلى الأداء الجيد، وهذا ما يزيد من الروح المعنوية بين العمال ونسب متساوية في الذين أجابوا بأن التشاور بين أعضاء الفرقة وتحديد وتقسيم المهام بين الأعضاء والعمل الجماعي يؤدي إلى الأداء الجيد وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية بين العمال، ونسبة 12,6% أرجعوا ذلك إلى أن التفاعل بين الأعضاء يؤدي إلى الأداء الجيد وبالتالي تكون الروح المعنوية مرتفعة، ونسبة 11,1% ممن أجابوا بأن الاهتمام بأعضاء الفريق وتحفيزهم وتشجيعهم من طرف القائد، وغرس روح الثقة بينهم يؤدي إلى الأداء الجيد وهذا ما يزيد من الروح المعنوية بين العمال في المؤسسة.

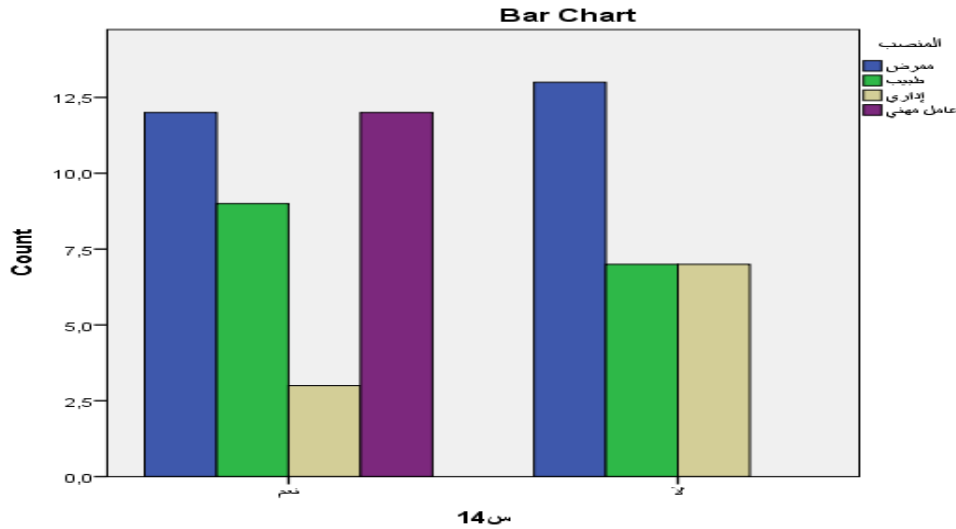
ومن التحليل السابق يتضح لنا أن المؤسسة الصحية توفر لأغلب المبحوثين ظروف عمل تتناسب مع مهامهم اليومية الموكلة لهم، وهو ما من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم ورفع الروح المعنوية بين العمال.

## 2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي:

### جدول رقم (31): يبين مدى الرضا عن ظروف العمل

سؤال 14							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	لا
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
36	12	3	9	12	التكرارات	س	14
57,1%	100,0%	30,0%	56,2%	48,0%	%		
27	0	7	7	13	التكرارات	لا	14
42,9%	0,0%	70,0%	43,8%	52,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (29): يمثل مدى الرضا عن ظروف العمل



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين بأن هناك تقارب في النسب بين المبحوثين الذين

أجابوا بأنهم راضين عن ظروف العمل بنسبة قدرت 57,1% والمبحوثين الذين أجابوا بأنهم غير

راضين عن ظروف العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 42,9%.

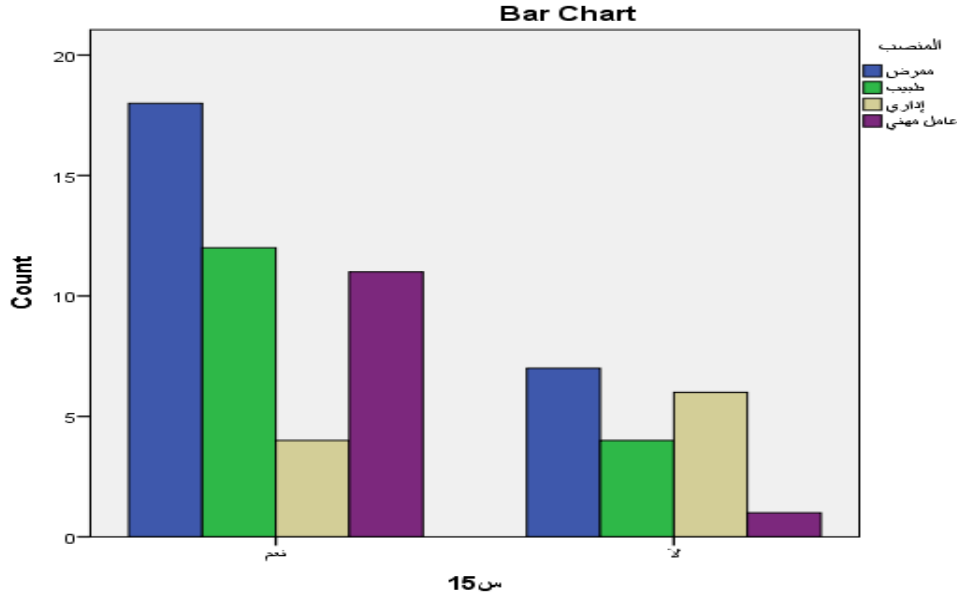
فلاحظ أن نسبة الفئات الذين أجابوا بأنهم راضين عن ظروف العمل على التوالي 100%، 56%، 48%، 30% وهو ما يقدر عددهم بـ 36 عامل، نرجع ذلك إلى توفر لهم ظروف عمل تتناسب مع مهامهم اليومية الموكلة لهم، وهو أمر ضروري ينعكس حتما إيجابا على رضا الموظف كتوفير الإضاءة والنظافة والحرارة والتهوية وكذا توفير الأجهزة والمكاتب بكل المستلزمات الضرورية لسير العمل، بينما نجد نسبة الذين أجابوا بأنهم غير راضين عن ظروف العمل على التوالي 70%، 43%، 52% وانعدامها في الفئة الأخيرة، ونرجع ذلك أن الموظفين في المؤسسة الصحية لا يهتمون بالظروف المحيطة بالعمل ولا تعيرها أي اهتمام ولا تسعى لتحسين الظروف الحالية، وهو ما من شأنه أن يؤدي لعدم الارتياح النفسي في بيئة العمل وبالتالي التأثير بالسلب على الرضا الوظيفي.

ومن التحليل السابق نستنتج أن المؤسسة الصحية توفر ظروف عمل ملائمة لموظفيها.

### جدول رقم (32): يبين مدى إعطاء منح في المناسبات

سؤال 15							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
45	11	4	12	18	التكرارات	نعم	س
71,4%	91,7%	40,0%	75,0%	72,0%	%		
18	1	6	4	7	التكرارات	لا	15
28,6%	8,3%	60,0%	25,0%	28,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (30): يمثل مدى إعطاء منح في المناسبات



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا بأن نسبة 71,4% أجابوا بأن المؤسسة تقوم بإعطائهم منح في المناسبات بينما نسبة 28,6% لا يتم إعطائهم منح في المناسبات.

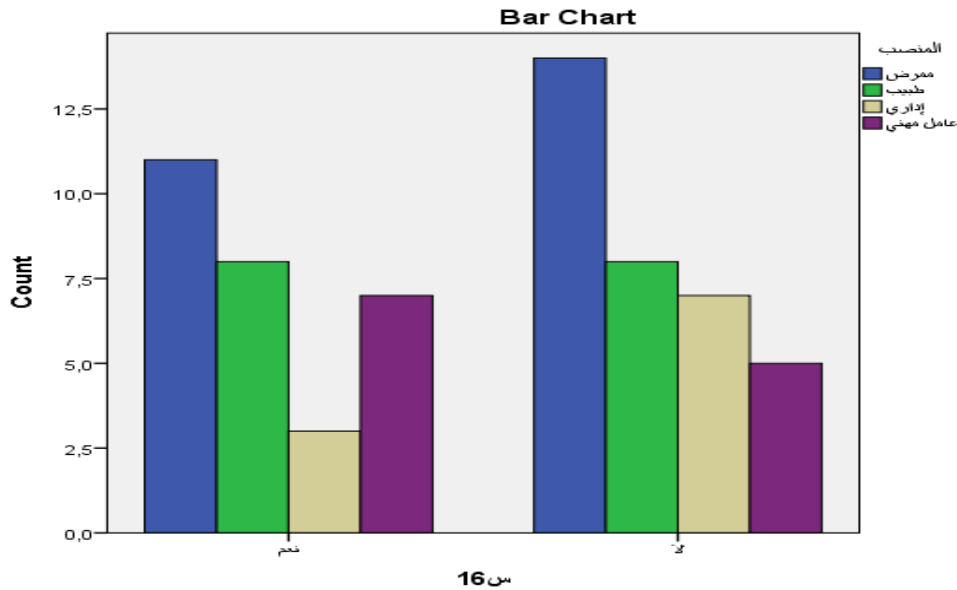
وكانت نسب الفئات الذين يتم إعطائهم في المنح متقاربة على التوالي 31,7% عمال مهنيين، 75% أطباء، 72% ممرضين، 40% إداريين، ويرجع ذلك إلى أن وجود الحوافز من طرف المؤسسة تدفعهم للعطاء والعمل وهذا ما يؤدي إلى الاستمرارية وشعورهم بالاستقرار الوظيفي وانتمائهم للمؤسسة، أما نسبة الذين أجابوا بأنه لا يتم إعطائهم منح في الأعياد والمناسبات كانت نسبتهم على التوالي 60% إداريين و28% ممرضين و28% أطباء و8,3% عمال مهنيين، نرجع ذلك بأنهم غير محتاجين إلى المنح بسبب مناصبهم والأجور التي يتحصلون عليها.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا بأن المؤسسة الصحية تقوم بإعطاء منح في الأعياد والمناسبات للعمال.

جدول رقم (33): يبين مدى إقامة ندوات تكوينية بالمؤسسة

سؤال 16							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
29	7	3	8	11	التكرارات	نعم	س
46,0%	58,3%	30,0%	50,0%	44,0%	%		
34	5	7	8	14	التكرارات	لا	16
54,0%	41,7%	70,0%	50,0%	56,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (31): يمثل مدى إقامة ندوات تكوينية بالمؤسسة



يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين بأن نسبة 54% من العمال لا يستفيدون من

الندوات التكوينية، بينما البقية أجابوا بأنهم يستفيدون من الندوات التكوينية نسبة 46%.

وبالتالي من خلال النسب الموضحة يتضح أن نسبة الذين لا يستفيدون من الندوات التكوينية

كانت على التوالي 70% إداريين و56% ممرضين و50% أطباء و41% عمال مهنيين، ويمكن

إرجاع السبب لكون أن العامل قد يكون جديد في عمله أو أن المنصب الذي يشغله قد لا يكون ضمن



قائمة الوظائف المعنية بالتربصات، كذلك الدورات التكوينية قد تكون متعلقة بالميزانية المخصصة لها من طرف إدارة المؤسسة الصحية والتي قد لا تشمل جميع الموظفين بل فئة معينة فقط منهم، فهذه الدورات التكوينية راجعة لطبيعة المنصب الوظيفي بالدرجة الأولى.

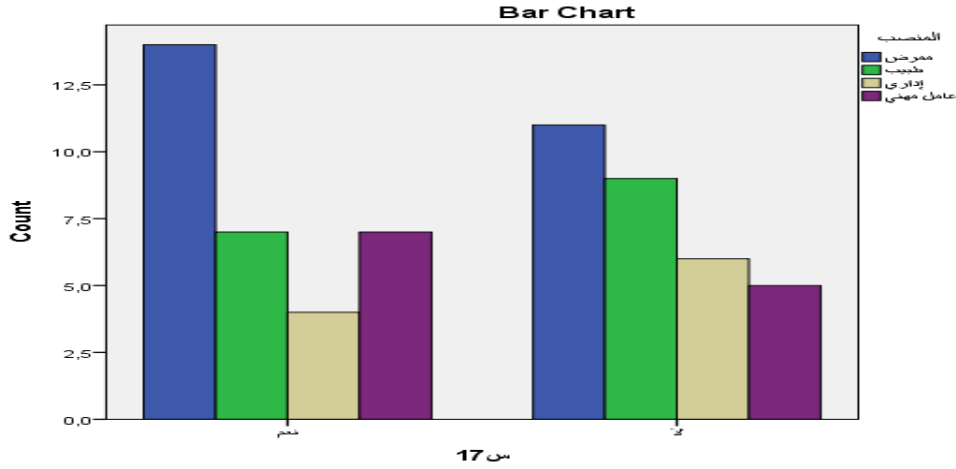
أما نسبة الذين يستفيدون من الندوات التكوينية كانت نسبتهم على التوالي 58,3% عمال مهنيين، 50% أطباء، 44% مرضيين و30% إداريين، وهذا راجع إلى طبيعة الحال للتخصصات والمناصب التي يشغلونها مثلا كالمصرفين الإداريين والعمال المهنيين، بحكم أن طبيعة أعمالهم تقتضي بين فترة وأخرى القيام بتربصات ودورات لتحسين أدائهم ومستوى أعمالهم من أجل اكتساب خبرات ومعارف جديدة.

من التحليل السابق يتضح لنا أن المؤسسة الصحية لا تقوم بندوات تكوينية لفائدة موظفيها.

### جدول رقم (34): يبين مدى علم العمال بما يتعلق بمهامهم

سؤال 17							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
32	7	4	7	14	%	لا	17
50,8%	58,3%	40,0%	43,8%	56,0%	%		
31	5	6	9	11	%	المجموع	
49,2%	41,7%	60,0%	56,2%	44,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (32): يمثل مدى علم العمال بما يتعلق بمهامهم



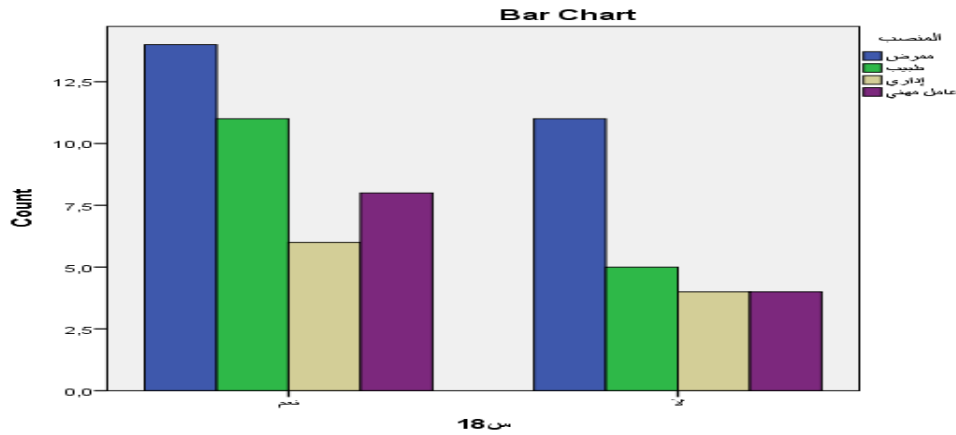
نلاحظ من خلال الجدول والشكل اللذان يوضحان مدى علم العمال بكل ما يتعلق بمهامهم بأن هناك تقارب بين العمال، حيث نجد أن نسبة العمال الذين أجابوا بعدم علم بكل جديد يتعلق بمهامهم بنسبة 49,2% أي 31 عامل، فيما كانت نسبة العمال الذين هم على علم بكل جديد بما يتعلق بعملهم بنسبة 50,8% أي 32 عامل.

ونرى فئة العمال المهنيين هم الأكثر الذين لا يعلمون بأي جديد يخص عملهم بنسبة 58,3%، وهذا راجع إلى أنهم يعتبرون أقل العمال أجوبة في المؤسسة الصحية في نظر الإدارة وبأنهم يعملون من أجل أخذ المال فقط، وبعدها تأتي فئة الممرضين بنسبة 56% وهذا راجع إلى كثرة عدد الممرضين في المؤسسة الصحية، ومن ثم تأتي فئة الأطباء بـ 43,8%، وأخيرا فئة الإداريين بـ 40% وهذا راجع إلى أنهم أقرب العمال إلى الإدارة وبالتالي يكونوا على دراية أكثر من بقية الفئات الأخرى. ومن خلال التحليل السابق يتضح لنا أن العمال ليسوا على علم بكل جديد يتعلق بعملهم في المؤسسة الصحية.

### جدول (35): يبين مدى إمكانية التحوار بين الإدارة والعمال

سؤال 18							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
39	8	6	11	14	التكرارات	نعم	س
61,9%	66,7%	60,0%	68,8%	56,0%	%		
24	4	4	5	11	التكرارات	لا	18
38,1%	33,3%	40,0%	31,2%	44,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل (33): يمثل مدى إمكانية التحوار بين الإدارة والعمال



من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مدى إمكانية التحوار بين الإدارة والعمال بأن هناك نسبة 61,9% من العمال الذين أجابوا بأن هناك حوار بينهم وبين الإدارة أي 39 عامل، أما البقية بنسبة 38,1% فقد أجابوا بأن باب الحوار غير مفتوح بينهم وبين الإدارة.

ونرى بأن الأطباء هم أكثر الفئات التي تتحوار مع الإدارة بنسبة 68,8% وهذا راجع إلى المناصب التي يشغلونها وهم أكثر الفئات أهمية في المؤسسة الصحية، وبعدها تأتي فئة العمال المهنيين بنسبة 66,7% وهذا راجع إلى أنهم يتواجدون بعدد كبير في المؤسسة والذين دائماً يتم استدعائهم من طرف الإدارة لمناقشة أوضاعهم، ومن ثم تأتي فئة الإداريين والممرضين بنسبة 60%

و56% على التوالي وهذا راجع إلى أنهم يمثلون أقلية، بالإضافة إلى أنهم هم أصحاب القرار خاصة القرارات الإدارية وبالأخص مع المدير، وأما الذين أجابوا بأن باب الحوار غير مفتوح بينهم وبين الإدارة كانت نسبتهم على التوالي 44%، 40%، 33%، 31%، ونرجع ذلك إلى ضخامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية وتعدد المستويات وتعقد شبكات الاتصال المعتمدة.

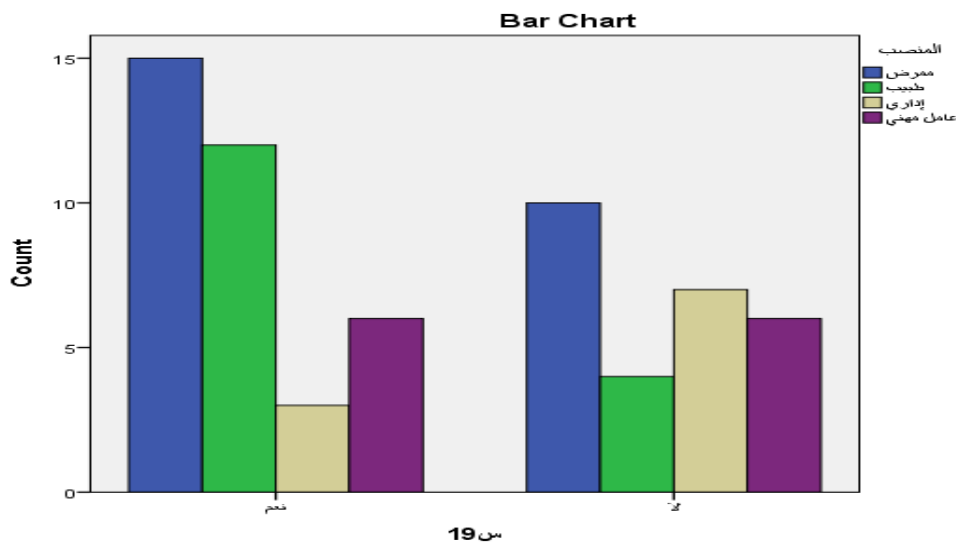
يتضح لنا من خلال التحليل السابق بأن باب الحوار مفتوح بين العمال والإدارة في المؤسسة

الصحية.

### جدول رقم (36): يبين مدى حضور العمال في اجتماعات الإدارة

سؤال 19							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
36	6	3	12	15	%		19
57,1%	50,0%	30,0%	75,0%	60,0%	%		
27	6	7	4	10	التكرارات	لا	
42,9%	50,0%	70,0%	25,0%	40,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (34): يمثل مدى حضور العمال في اجتماعات الإدارة



من خلال الجدول والشكل اللذان يمثلان مدى استدعاء العمال للاجتماعات من قبل الإدارة بأن 57% من العمال يتم استدعائهم للحضور في الاجتماعات من قبل الإدارة أي 36 عامل، أما نسبة 42,9% أي 27 عامل فلا يتم استدعائهم.

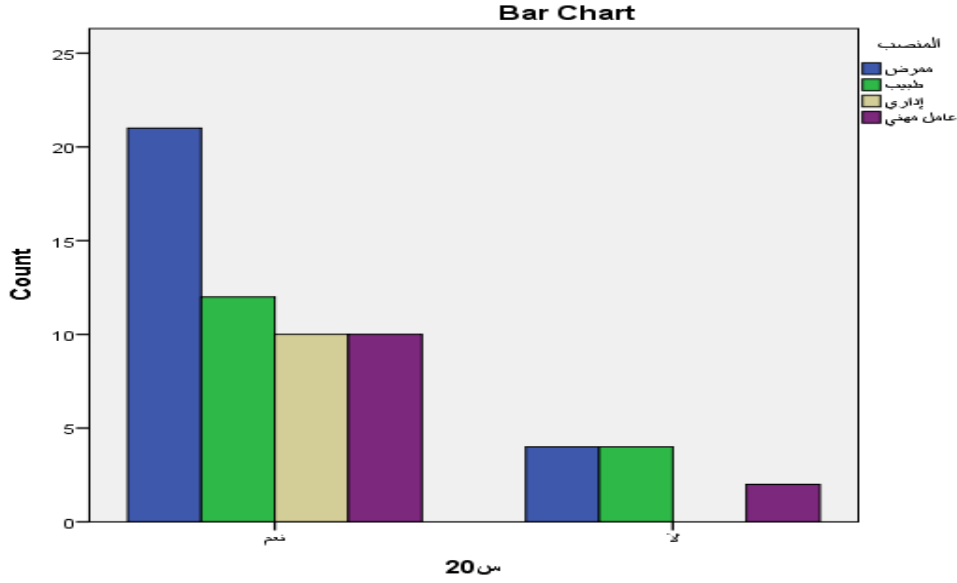
ونجد أن الفئة الأكثر استدعاء هم الأطباء بنسبة 75% باعتبارهم العنصر الفاعل والأكثر أهمية في المؤسسة الصحية، لأنهم من يقومون بالكشف عن الإشراف وإجراء العمليات الجراحية ولذلك لا بد من استدعائهم ومناقشة مختلف القضايا معهم، ومن ثم تأت فئة الممرضين بنسبة 60% وهذا راجع بأنهم شركاء فعالين للأطباء وهو المسؤولين عن المرضى لذلك استدعائهم واجب من طرف الإدارة، ثم تليهم فئة العمال المهنيين بنسبة 50% والإداريين بـ30% وهذا يرجع إلى أنهم غير مهمين كثيرا في مناقشة القضايا الحساسة ويتم استدعائهم إلا في حالة مناقشة قضايا تتعلق بمهامهم فقط، أما الفئات التي أجابت بأنه لا يتم استدعائهم للحضور في الاجتماعات كانت نسبهم على التوالي 70%، 50%، 40%، 25% ويرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تولي لهم اهتمام.

ومن التحليل السابق يتضح لنا بأن هناك استدعاء مقبول من طرف الإدارة لعمال المؤسسة الصحية للحضور في الاجتماعات.

### جدول رقم (37): يبين درجة الاتصال بين الأعضاء

سؤال 20							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
53	10	10	12	21	التكرارات	نعم	20
84,1%	83,3%	100,0%	75,0%	84,0%	%		
10	2	0	4	4	التكرارات	لا	20
15,9%	16,7%	0,0%	25,0%	16,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	20
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (35): يمثل درجة الاتصال بين الأعضاء



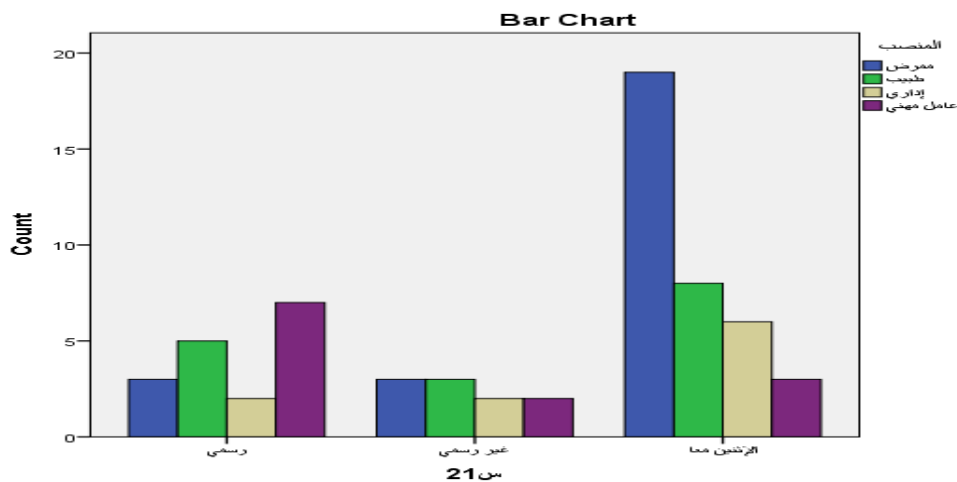
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مدى وجود اتصال بين أعضاء الفرقة بأن نسبة 84,1% أجابوا بأن هناك اتصال بينهم، أما نسبة 15,9% أجابوا بعدم وجود اتصال في فريقهم.

ونجد بأن النسب متقاربة بين كل الفئات بداية من الإداريين بنسبة 100% والممرضين بنسبة 84% والعمال المهنيين بنسبة 83,9% والأطباء بـ75%، وهذا راجع إلى أن نجاح أي فريق عمل يتوقف على التواصل فيما بين أعضائه، ولذلك لا بد من الاعتماد على الاتصال لأنه يؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة الصحية، وأدنى نسبة للذين أجابوا بأنه لا يوجد اتصال بين أعضاء الفريق ويرجع ذلك بأنهم يؤديون مهامهم دون تدخل أي أحد ولا يولون أهمية كبيرة للاتصال. ومن خلال التحليل السابق يتضح لنا أن هناك اتصال شبه كامل في كل فرق العمل في المؤسسة الصحية.

جدول رقم (38): يبين أنواع الاتصال بين أعضاء الفرقة

سؤال 21							
المجموع	المنصب				التكرارات		
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
17	7	2	5	3	التكرارات	رسمي	س 21
27,0%	58,3%	20,0%	31,2%	12,0%	%		
10	2	2	3	3	التكرارات	غير رسمي	
15,9%	16,7%	20,0%	18,8%	12,0%	%	رسمي	
36	3	6	8	19	التكرارات	الإثنين	
57,1%	25,0%	60,0%	50,0%	76,0%	%	معا	
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (36): يمثل أنواع الاتصال بين أعضاء الفرقة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه بأن الاتصال الرسمي السائد داخل المؤسسة

الصحية هو الاتصال الرسمي والغير رسمي أي الاثنين معا بنسبة تقدر بـ 57,1% تليها نسبة 27%

للاتصال الرسمي، وأخيرا نسبة 15,9% للاتصال الغير الرسمي.

من خلال النسب التي تحصلنا عليها نرى بأن الفئات متقاربة في النسب الذين أجابوا بأن

الاتصال الرسمي والغير الرسمي هو السائد في المؤسسة الصحية بنسبة 76% للممرضين و 60%

للإداريين و50% للأطباء و25% للعمال المهنيين، ونرجع ذلك بأنه من خلال الاتصال الرسمي يتم توجيه العمل والموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الأطر والقنوات الرسمية، والتي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها يتعرف من خلاله الموظفون على ما هو مطلوب منهم من طرف قائدهم ويكون ذلك عن طريق التعليمات والأوامر التي قد تكون شفوية أو مكتوبة من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية.

أو يكون اتصالاً رسمياً من الموظف لرئيسه يبلغه بسير العمل والمشكلات التي تعيق تنفيذه كما هو مخطط له أو يكون عبارة عن شكوى أو اقتراح لتحسين طريقة العمل، أما بخصوص الاتصال الغير رسمي فيكون بين الزملاء في العمل بعيداً عن خطوط السلطة والقيود التي يفرضها التنظيم الرسمي الذي ينشأ بين الموظفين بطريقة عفوية.

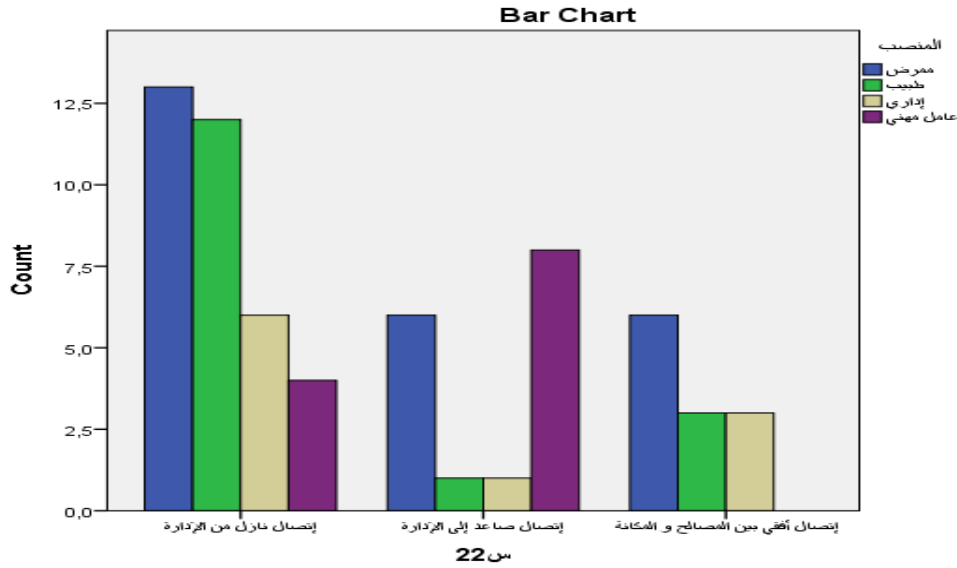
ومن خلال التحليل السابق نستنتج بأن الاتصال الرسمي والغير رسمي هما أكثر نوعين سائدين داخل المؤسسة الصحية.

### جدول رقم (39): يبين الاتصال السائد في المؤسسة

سؤال 22							
المنصب							
المجموع	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض	التكرارات	إتصال نازل من الإدارة	س 22
35	4	6	12	13	%		
55,6%	33,3%	60,0%	75,0%	52,0%	%		
16	8	1	1	6	التكرارات	إتصال صاعد إلى الإدارة	
25,4%	66,7%	10,0%	6,2%	24,0%	%		
12	0	3	3	6	التكرارات	إتصال أفقي بين المصالح و المكاة	
19,0%	0,0%	30,0%	18,8%	24,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		



شكل رقم (37): يمثل الاتصال السائد في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل اللذان يمثلان نوع الإتصال السائد في المؤسسة أن هناك 55,6% بأن العمال الذين أجابوا بأن الإتصال الأكثر سيادة في المؤسسة هو الإتصال النازل من الإدارة أي 35 عامل، تليها نسبة 25,4% أي 16 عامل الذين أجابوا بأن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الصاعد إلى الإدارة، وآخر نسبة 19% أي ما يعادل 12 عامل أجابوا بأن الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الأفقي.

ونرى أن فئة الأطباء هي الأكثر استعمالاً للإتصال النازل بنسبة 75% نرجع ذلك أنهم يتلقون الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل الإدارة، وبعدها تأتي فئة الإداريين بنسبة 60% التي ترى بأن الإتصال النازل هو السائد في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الإداريين يتلقون الأوامر من قبل الإدارة والمسؤولين، ثم تليها فئة الممرضين إذ نجد أن 52% منهم من أجابوا بأن نوع الإتصال السائد هو الإتصال النازل من الإدارة بسبب أنهم موظفين ولا بد أن يتلقوا أوامر من قبل مسؤوليهم وآخر فئة العمال بنسبة 33,3%.

ونجد نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال الصاعد هو السائد في المؤسسة على التوالي 66,7%  
 عمال مهنيين ونرجع ذلك إلى طبيعة عملهم فهم يقدمون شكاوي للإدارة، وتليها نسبة 24% ممرضين  
 و10% إداريين و6,2% أطباء ونرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة وحجمها وتعقد الهيكل التنظيمي، وأما  
 الذين أجابوا بأن الاتصال الأفقي هو السائد كانت نسبهم على التوالي: 30% إداريين و24%  
 ممرضين و18,8% أطباء ونرجع ذلك لطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتشابه الأعمال  
 التي يقومون بها وفي بعض الأحيان يتلقون أمور متشابهة.

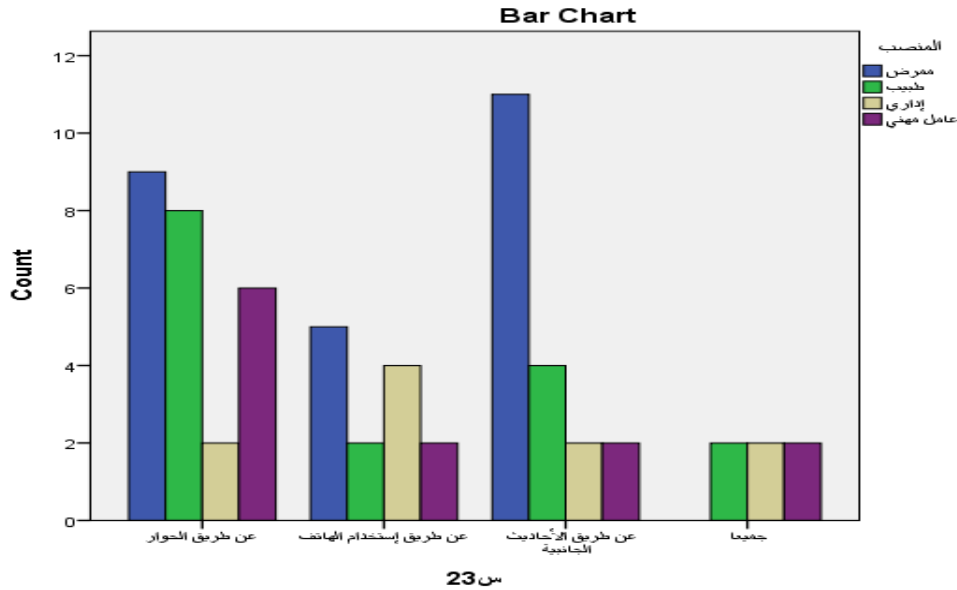
من خلال التحليل السابق يتضح لنا بأن الاتصال السائد في المؤسسة الصحية هو الاتصال

النازل من الإدارة.

#### الجدول رقم (40): يبين كيفية الاتصال بين الزملاء

سؤال 23						
المنصب						
المجموع	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض		
25	6	2	8	9	التكرارات	عن طريق الحوار
39,7%	50,0%	20,0%	50,0%	36,0%	%	
13	2	4	2	5	التكرارات	عن طريق إستخدام الهاتف
20,6%	16,7%	40,0%	12,5%	20,0%	%	
19	2	2	4	11	التكرارات	عن طريق الأحاديث الجانبية
30,2%	16,7%	20,0%	25,0%	44,0%	%	
6	2	2	2	0	التكرارات	جميعا
9,5%	16,7%	20,0%	12,5%	0,0%	%	
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%	

شكل رقم (38): يمثل كيفية الاتصال بين الزملاء



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 39,7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال بين الزملاء يتم عن طريق الحوار، تليها نسبة 30,2% عن طريق الأحاديث الجانبية ونسبة 20,6% عن طريق استخدام الهاتف ونسبة 9,5% الذين أجابوا بجميعة.

نجد نسبة الذين أجابوا بأن الحوار هو الاتصال السائد في المؤسسة على التوالي 50% للعمال المهنيين والأطباء، و36% للممرضين و20% للإداريين، نرجع ذلك إلى أن الحوار هو الطريقة التي تمارس من خلالها معظم الاتصالات الغير رسمية بالمؤسسة الصحية، وهذا بالنظر للدور الكبير والفعال الذي يلعبه الحوار في تحرير الفرد أو الموظف من الانغلاق والانعزالية، إذ يعتبر الحوار حديثاً بين شخصين يسوده التفاهم والهدوء والابتعاد عن التعصب من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سير العمل، كما يعد أهم طريقة للتفكير الجماعي الذي يولد أفكار جديدة وإبداعية في العمل.

ونجد نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال السائد في المؤسسة عن طريق الأحاديث الجانبية نسبتهم على التوالي 44% ممرضين و25% أطباء و20% إداريين و16,7% عمال مهنيين نرجع

ذلك إلى أن الأحاديث الجانبية قد تجمع بين أحاديث مرتبطة بالعمل أو متعددة لتشمل مواضيع خاصة بالحياة اليومية للموظف خارج مقر العمل.

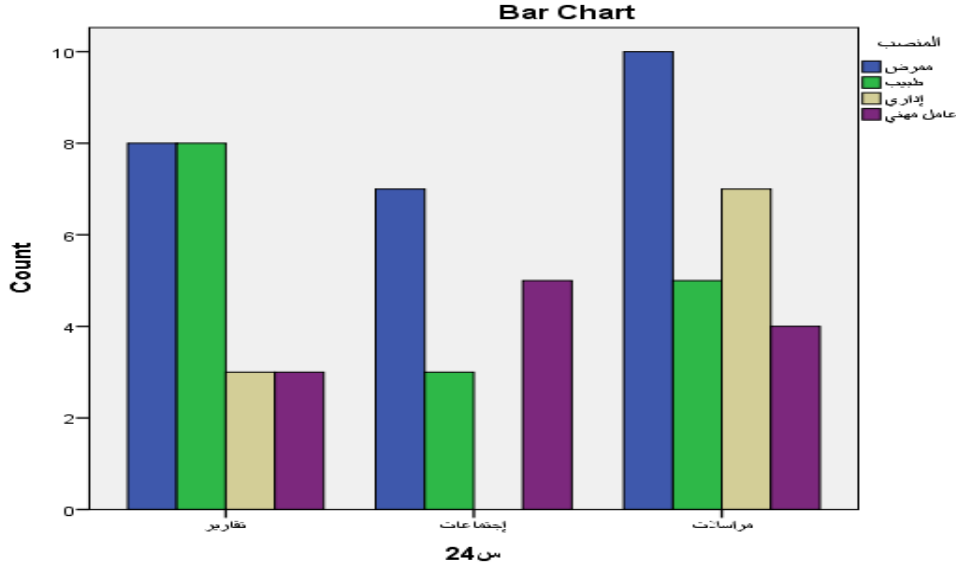
ونسبة الذين أجابوا بأن الاتصال السائد بين الزملاء يتم عن طريق استخدام الهاتف النقال بالنسب التالية على التوالي 40% إداري و20% ممرضين و16,7% عمال مهنيين و12,5% أطباء ونرجع ذلك إلى سرعة تلقي المعلومات والتفاعلية، أما نسبة الذين أجابوا بأنهم كلهم سائدين في المؤسسة تقدر بـ 6 عمال.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا بأن الاتصال السائد في المؤسسة الصحية بين الزملاء هو الحوار.

#### جدول رقم (41): يبين طرق الاتصال المعتمد من طرف الإدارة بالعمال

سؤال 24							
المجموع	المنصب						
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
22	3	3	8	8	التكرارات	تقارير	س 24
34,9%	25,0%	30,0%	50,0%	32,0%	%		
15	5	0	3	7	التكرارات	إجتماعات	
23,8%	41,7%	0,0%	18,8%	28,0%	%		
26	4	7	5	10	التكرارات	مراسلات	
41,3%	33,3%	70,0%	31,2%	40,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (39): يمثل طرق الاتصال المعتمد من طرف الإدارة بالعمال



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بنسبة 41,3% للمراسلات الإدارية تليها نسبة 34,9% للتقارير ثم نسبة 23,8% للاجتماعات.

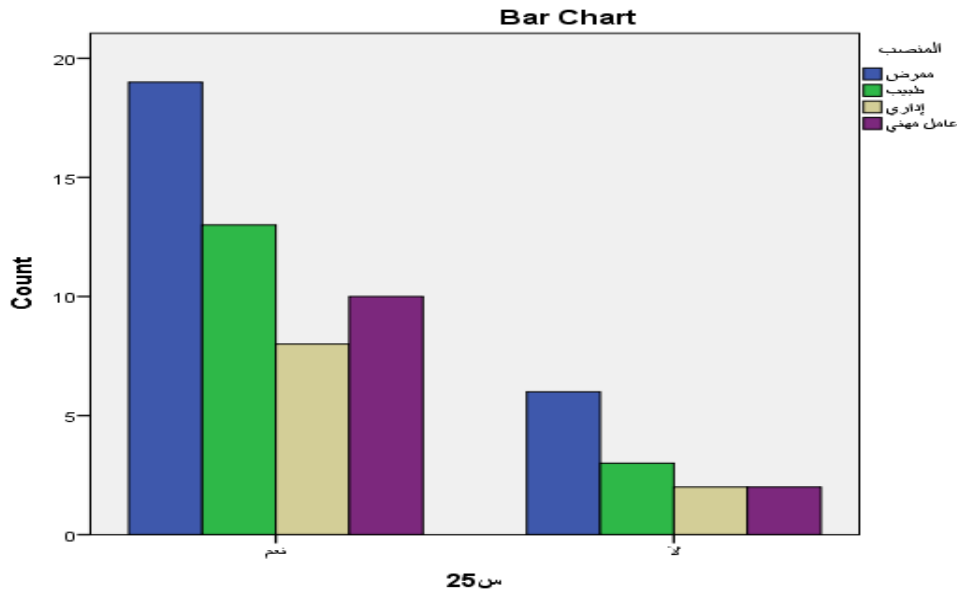
يتضح لنا من خلال النسب التي حصلنا عليها أن المراسلات الإدارية هي أكثر الوسائل الاتصالية الغالبة في الاتصال بين الإدارة وموظفيها، وكانت النسب على التوالي 70% للإداريين و40% للممرضين و33,3% للعمال المهنيين و31,2% للأطباء نرجع ذلك لسهولة استخدامها والتعامل معها وتكاليفها المنخفضة، إذ لا تتطلب إمكانيات كبيرة فهي مختصرة في بعض الأوراق التي يسهل حتى تخزينها والاحتفاظ بها، تليها نسبة الذين أجابوا بأن التقارير هي الوسيلة المعتمدة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال بنسبة 50% للأطباء و32% للممرضين و30% للإداريين و25% للعمال المهنيين نرجع ذلك بأن كتابة التقارير الإدارية تكون مفصلة وواضحة ومفهومة، أما نسب الذين أجابوا بأن الاجتماعات هي الوسيلة المعتمدة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال وكانت نسبهم على التوالي 41,7% للعمال المهنيين و2,8% للممرضين و18,8% للأطباء، نرجع ذلك بأن الاجتماعات هي الوسيلة الأفضل التي من خلالها يتم التشاور والتحاور للوصول إلى قرار.

يتضح من خلال التحليل السابق بأن المراسلات الإدارية هي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة في الاتصال بالعمال.

**جدول رقم (42): يبين مدى مساهمة أساليب الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي**

سؤال 25							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	لا
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
50	10	8	13	19			
79,4%	83,3%	80,0%	81,2%	76,0%	%		س
13	2	2	3	6			25
20,6%	16,7%	20,0%	18,8%	24,0%	%		لا
63	12	10	16	25			المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

**شكل رقم (40): يمثل مدى مساهمة أساليب الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي**



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا بأن نسبة 79,4% ممن أجابوا بأن أساليب الاتصال المعتمدة في الفريق تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، بينما البقية أي 20,6% الذين أجابوا بأن أساليب الاتصال لا تحقق الاستقرار الوظيفي، فنجد أكثر فئة أجابت بأن أساليب الاتصال تحقق

الاستقرار الوظيفي بنسبة 83,3% فئة العمال المهنيين نرجع ذلك بأن الاهتمام بهم وبمطالباتهم، وتقارب النسب في فئة الإداريين والأطباء بنسبة 81% و 80%، نرجع ذلك بأن أساليب الاتصال الفعالة سواء المراسلات أو التقارير أو الاجتماعات من قبل المسؤولين تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، وآخر نسبة 76% نسبة المرضين ونرجع ذلك إلى أن نسبة المرضين هم الفئة الأكثر انتشارا في المؤسسة وهم النواة الأساسية فأساليب الاتصال بهم تؤدي إلى استقرارهم الوظيفي، أما الذين أجابوا بأن أساليب الاتصال لا تحقق استقرار وظيفي يقدر عددهم 13 موظف نرجع ذلك بأنهم لا يعطون اهتمام للاتصال وأساليبه.

من خلال التحليل السابق يتضح بأن أساليب الاتصال المعتمدة في المؤسسة الصحية تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

### تحليل السؤال رقم 26:

حسب رأيك كيف يؤثر الاتصال الفعال بين أعضاء الفرقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

جدول رقم (43): يبين كيفية تأثير الاتصال بين أعضاء الفرقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
18,6	11	1- عندما يتم إعلامنا بكل جديد يتعلق بالمؤسسة
27,1	16	2- حسب نوع الاتصال
20,3	12	3- تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق
16,9	10	4- التشاور والتفاعل
16,9	10	5- من خلال مشاركتنا في اتخاذ القرارات.
%100	59	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة 27,1% أجابوا بأن نوع الاتصال هو الذي يحقق الاستقرار الوظيفي، فأنواع الاتصال سواء كانت شفوية أو مصور أو إلكتروني أو كتابي فعندما يكون القائد حريص بالاتصال بأعضاء الفريق، فالالاتصال الإلكتروني يكون أسرع وسائل الاتصال التي تحقق

الاستقرار الوظيفي، فعندما يكون هناك عمل مطلوب ويكون عضو غائب يتصل به القائد ويخبره بأسرع وقت بكل المعلومات المتعلقة وبهذا يؤدي إلى استقراره والعكس، إذا كان القائد لا يتصل بأعضاء فريقه يؤدي ذلك إلى عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي، تليها نسبة 20,3% تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق من خلال الاعتماد على أسلوب الاتصال الشفهي أو المصور هذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، ونسبة 18,6% الذين أجابوا بأن إعلامنا بكل ما يتعلق بالمؤسسة بالاعتماد على أساليب الاتصال الشفهية أو أساليب أخرى تحقق استقرار وظيفي، وأخيرا نسبة 16,9% ممن أجابوا بأن التشاور والتفاعل بين الأعضاء ومشاركتنا في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.

يتضح من خلال التحليل السابق بأن نوع الاتصال وطبيعته هي التي تؤثر في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصحية.

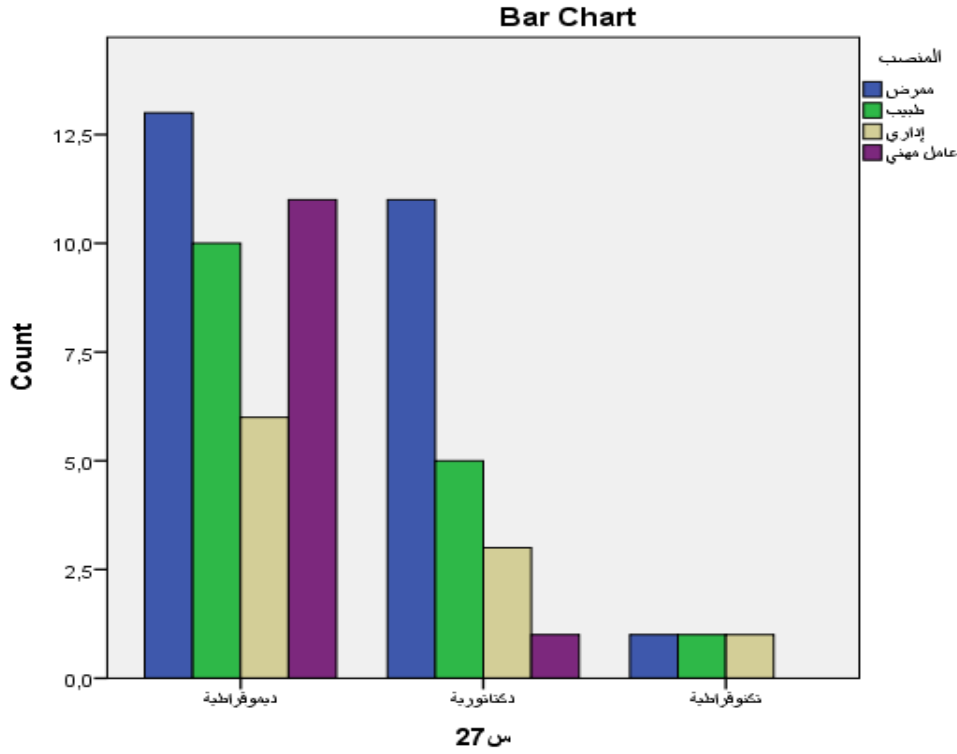
### 3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة:

#### جدول رقم (41): يبين نمط القيادة المتبع من الإدارة

سؤال 27							
المجموع	المنصب						
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
40	11	6	10	13	التكرارات	ديموقراطية	س 27
63,5%	91,7%	60,0%	62,5%	52,0%	%		
20	1	3	5	11	التكرارات	دكتاتورية	
31,7%	8,3%	30,0%	31,2%	44,0%	%		
3	0	1	1	1	التكرارات	تكنوقراطية	
4,8%	0,0%	10,0%	6,2%	4,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		



شكل رقم (41): يمثل نمط القيادة المتبع من الإدارة



من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان نمط القيادة المتبع في الإدارة بأن النمط الغالب هو النمط الديمقراطي بنسبة 63,5% أي 40 عامل، أما 20 عامل بنسبة 31,7% أجابوا بأن النمط السائد هو النمط الدكتاتوري، أما نسبة 4,8% أجابوا بأن النمط السائد هو النمط التكنوقراطي. ونرى بأن كل الفئات أجابوا بأن النمط الديمقراطي هو السائد ولكن بنسب مختلفة، إذ نجد 91,7% من عمال مهنيين ونسبة 62,5% أطباء و60% إداريين و52% ممرضين، وهذا راجع إلى أن النمط الديمقراطي قائم على أساس التشاور وإشراك المرؤوسين في مختلف عمليات التنظيم والتخطيط والتنفيذ وتقوم على الاهتمام بمشاعر المرؤوسين أي العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على التعاون والاحترام المتبادل، وتليها نسبة الذين أجابوا بأن النمط السائد هو الدكتاتوري قدر عددهم بـ20 عامل ونرجع ذلك بأن القائد يتحكم في كافة السلطات دون تفويض جزء منها لهم ولا يشاركونهم في العمل والاحتفاظ بكل الصلاحيات الموجودة داخل المؤسسة لوحده دون تحقيق التعاون

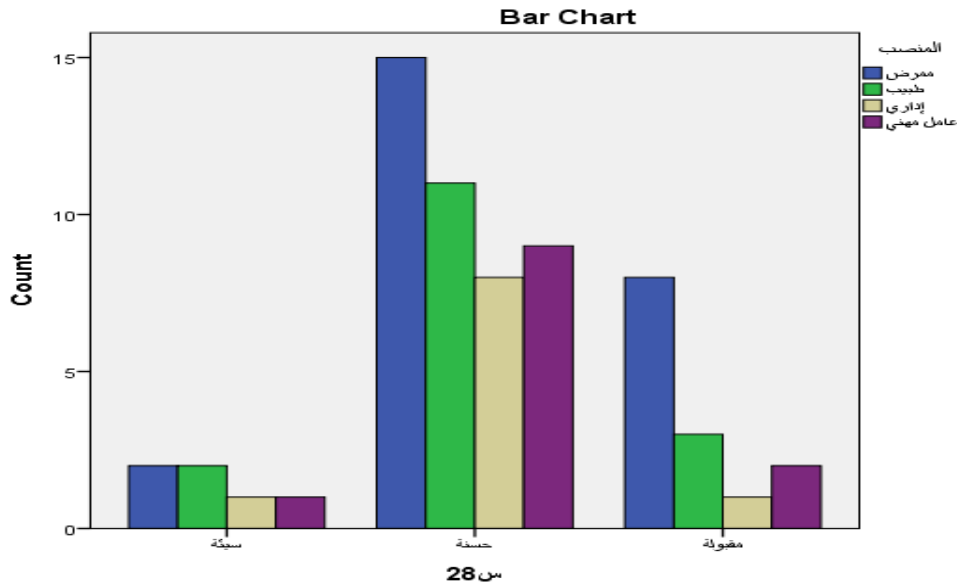
الجماعي في أداء العمل، وأخيرا نسبة الذين أجابوا بأن النمط السائد هو النمط التكنوقراطي قدر عددهم بـ 3 عمال.

من خلال التحليل السابق يتضح لنا بأن نمط القيادة المتبع من طرف الإدارة في المؤسسة الصحية هو النمط الديمقراطي.

### جدول رقم (45): يبين تقييم العمال لقائد الفرقة

سؤال 28							
المجموع	المنصب				التكرارات	سئية	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
6	1	1	2	2	%	سئية	28
9,5%	8,3%	10,0%	12,5%	8,0%	%		
43	9	8	11	15	%	حسنة	28
68,3%	75,0%	80,0%	68,8%	60,0%	%		
14	2	1	3	8	%	مقبولة	28
22,2%	16,7%	10,0%	18,8%	32,0%	%		
63	12	10	16	25	%	المجموع	28
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (42): يمثل تقييم العمال لقائد الفرقة



يتضح لنا من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه أن 68,3% من المبحوثين أجابوا بأن معاملة القائد لهم حسنة و22,2% أجابوا بمقبولة و9,5% أجابوا بسيئة.

نلاحظ خط تقارب في النسب بين الفئات الأربعة على التوالي الذي أجابوا بأن معاملة القائد حسنة 80% إداريين و75% عمال مهنيين و68,8% أطباء و60% ممرضين نرجع ذلك إلى وجود الاحترام والتحية ومراعاة الظروف التي يمر بها العامل بعيدا عن عمله، كذلك التحدث في مواضيع خارجة عن أطر العمل كلها علاقات إنسانية من شأنها التأثير الإيجابي على بيئة العمل، باعتبار أن النفس البشرية تميل إلى علاقات الأخوة المتبادلة، تليها نسبة الذين أجابوا بأن معاملة القائد لهم مقبولة فنجد نسبة 32% ممرضين و18,8% أطباء و10,7% عمال مهنيين و10% إداريين، نرجع ذلك بأن العلاقة القائمة بينهم وبين القائد مبنية على الود والاحترام وهذا ما يؤدي لزيادة إنتاجية العمل وخلق جو نفسي ملائم للعمل ويرفع كفاءته في العمل ويزيد من رضاه الوظيفي واندماجه في العمل، أما الذين أجابوا بأن معاملة القائد سيئة كانت نسبته على التوالي 12,5% أطباء و10% إداريين و8,3% عمال مهنيين و8% ممرضين، نرجع ذلك إلى صعوبات الاتصال بالرئيس في العمل وأيضا عندما تكون شخصية القائد صعبة.

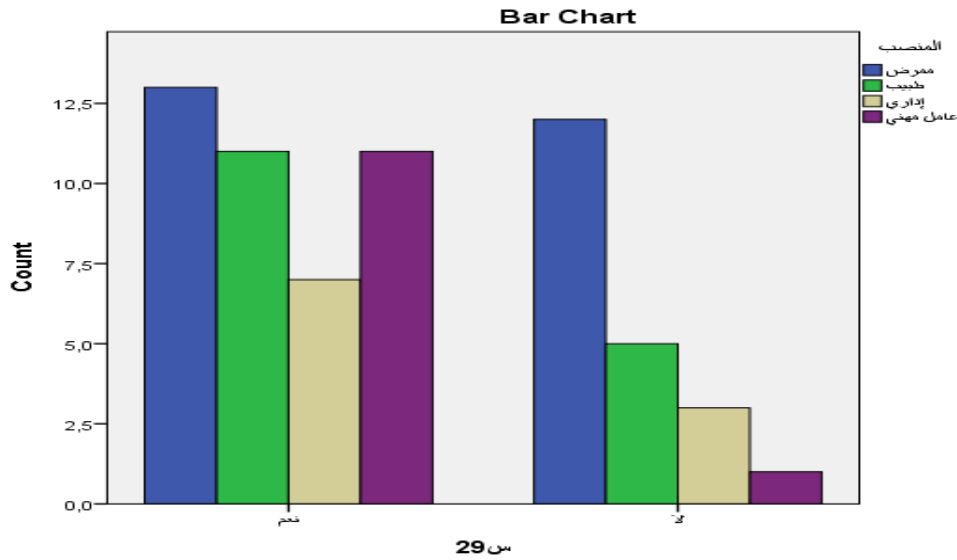
من خلال التحليل السابق يتضح لنا بأن أغلب الموظفين في المؤسسة الصحية تجمعهم علاقة

حسنة مع القائد.

جدول رقم (46): يبين مدى حرية العمال للتعبير عن آرائهم

سؤال 29							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
42	11	7	11	13	التكرارات		
66,7%	91,7%	70,0%	68,8%	52,0%	%		
21	1	3	5	12	التكرارات	لا	29
33,3%	8,3%	30,0%	31,2%	48,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (43): يمثل مدى حرية العمال للتعبير عن آرائهم



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 66,7% من العمال يتيح لهم القائد

فرصة التعبير عن آرائهم، بينما 33,3% من العمال لا يتيح لهم القائد فرصة التعبير عن آرائهم.

نجد نسب الفئات الذين يتيح لهم القائد فرصة التعبير عن آرائهم على التوالي 91,7% نسبة

العمال المهنيين و 70% نسبة العمال الإداريين و 68,8% نسبة الأطباء و 52% نسبة الممرضين وهي

نسب متقاربة، ونرجع ذلك بأن كل فرد في الفريق بحكم منصبه له احتياجات شخصية يجب على

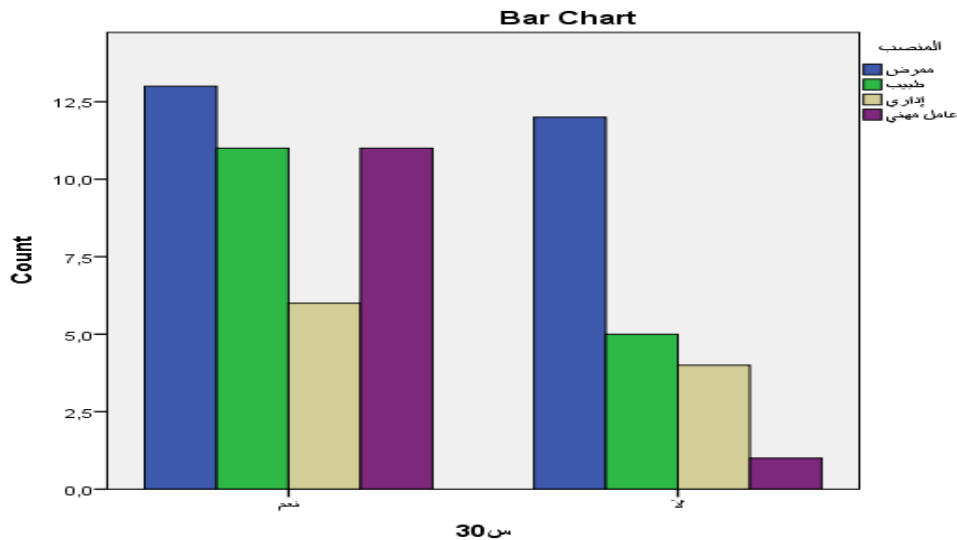
القائد التنبيه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق، بينما نسبة الذين لا يتيح لهم القائد فرصة

التعبير عن آرائهم كانت نسبهم على التوالي 48% مرضيين و33,2% أطباء و30% إداريين و8,3% عمال مهنيين، نرجع ذلك بأن القائد لا يولي لهم اهتمام كبير ولا يعطي لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار فالأطباء والمرضى بحكم منصبهم ليسوا محتاجين إلى قائد يأمرهم. نستنتج من التحليل السابق بأن القائد يتيح فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم بحرية.

### جدول رقم (47): يبين مدى أخذ آراء الأعضاء من قبل القائد

سؤال 30							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	لا
	عامل مهني	إداري	طبيب	مرضى			
41	11	6	11	13	التكرارات	س	30
65,1%	91,7%	60,0%	68,8%	52,0%	%		
22	1	4	5	12	التكرارات	لا	المجموع
34,9%	8,3%	40,0%	31,2%	48,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

### شكل رقم (44): يمثل مدى أخذ آراء الأعضاء من قبل القائد



من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن نسبة 61,1% من العمال أكدوا بأن القائد يأخذ بآراء الأعضاء، أما نسبة الذين لا يأخذ القائد بآرائهم قدرت نسبتهم بـ34,9%.

فلاحظ تقارب في النسب الذين أجابوا بأن القائد يأخذ بآرائهم في الفئات الأربعة على التوالي 91,7% عمال مهنيين و68,8% أطباء و60% إداريين و52% ممرضين، وهذا راجع إلى حكم توقعهم في المؤسسة بكثرة وحسب المناصب التي يشغلونها، فالقائد لا بد من أخذ آرائهم للوصول إلى قرار سليم من خلال كثرة الآراء من طرف الأعضاء، أما نسبة الذين أجابوا بأن القائد لا يأخذ بآرائهم كانت نسبتهم على التوالي 48% ممرضين و40% إداريين و31,2% أطباء و8,3% عمال مهنيين، نرجع ذلك إلى كثرة العمال في المؤسسة الصحية فالقائد أحياناً لا يأخذ بجميع آراء الأعضاء ويختار فئة معينة فقط التي يراها هو مناسبة ويأخذ بآرائها للوصول إلى قرار موحد.

من خلال التحليل السابق نستنتج أنه يتم أخذ آراء الأعضاء من قبل قائد الفرقة في المؤسسة الصحية.

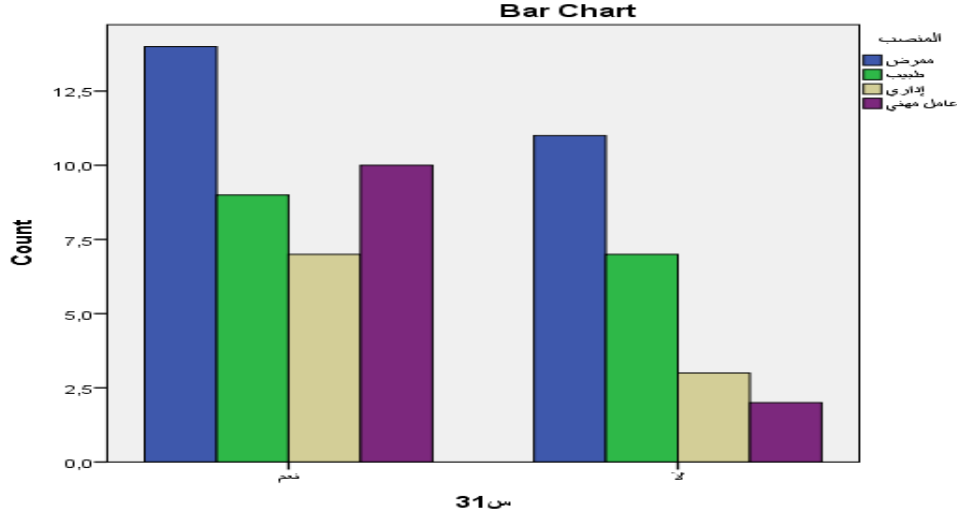
**جدول رقم (48): يبين مدى مشاركة القائد في اتخاذ القرارات التي تخص المستقبل**

### المهني للعمال

سؤال 31							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
40	10	7	9	14	%		31
63,5%	83,3%	70,0%	56,2%	56,0%	%		
23	2	3	7	11	التكرارات	لا	المجموع
36,5%	16,7%	30,0%	43,8%	44,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

## شكل رقم (45): يمثل مدى مشاركة القائد في اتخاذ القرارات التي تخص المستقبل

### المهني للعامل



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مشاركة القائد في اتخاذ القرار الخاص بالمستقبل المهني للعامل بأن هناك نسبة كبيرة من عمال المؤسسة الصحية كانت إجاباتهم بأن القائد له دور كبير وفعال في اتخاذ القرار الذي يخص المستقبل المهني للعامل، وهذا ما نلاحظه في الجدول إذ نجد أن نسبة 63,8% كانت إجاباتهم (بنعم) أي 40 عامل، كما نجد نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم ب(لا) هي 36,5% أي 23 عاملاً، كما نلاحظ أن فئة العمال المهنيين هم الأكثر إجابة بأن القائد يشارك في اتخاذ القرار الخاص بالمستقبل المهني للموظف وهذا بنسبة 83,3%، إذ يرجع هذا إلى كون العمال المهنيين طبقة غير مثقفة أي بمعنى المستوى الدراسي لديهم متدني لذلك القائد يشارك في اتخاذ قرار يخص مستقبلهم المهني، بحيث أنه يقوم بدفعهم إلى إتمام دراستهم وذلك عن طريق التسجيل في التكوين عن بعد وهذا راجع إلى منحهم فرص الترقية، وأيضاً القائد يقوم بكتابة مراسلات وإرسالها إلى السلطات العليا من أجل تحسين وزيادة الراتب الشهري وأيضاً

من أجل الإشراف والتنظيم الجيد للعمل لأن العمال المهنيين مهامهم شاقة ومتعبة وظروف العمل لديهم ليست بالجيّدة.

وبعد ذلك تأتي فئة الإداريين بنسبة 70,0% ممن كانت إجابتهم بأن مشاركة القائد في اتخاذ القرار الخاص بمستقبلهم المهني، هذا راجع إلى أن فئة الأجر الضئيل لديهم بالنسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه لذلك القائد يساهم قدر المستطاع بمشاركتهم لاتخاذ القرار الخاص بالمستقبل المهني لديهم من أجل تحسين ظروف المعيشة وذلك بزيادة في الراتب الشهري، توجبهم إلى استغلال شهاداتهم من أجل فرص الترقية بالنسبة للعمال الذين يشغلون منصب أقل من الشهادة التي تحصلوا عليها، إرشاد العمال وخاصة المتزوجين منهم من أجل استغلال السكن الوظيفي كونهم الفئة التي يعانون من ضعف الدخل الشهري، ثم تليها فئة الأطباء بنسبة 56,2% ممن كانت إجابتهم بأن مشاركة القائد في اتخاذ القرار الخاص بالمستقبل المهني للعامل، هذا راجع إلى أن فئة الأطباء هي النواة الأساسية للمؤسسة الصحية لذا من المستحسن توفير اللوازم الطبية والمكان المناسب من أجل السير الحسن للعمل، وهذا يتماشى مع ضرورة المصلحة، وأخيرا نجد فئة المرضى الذين نلاحظ أنهم أقل الفئات إجابة بأن مشاركة القائد في اتخاذ القرار الخاص بمستقبلهم المهني وذلك بنسبة 56,0% وهذا بسبب كونهم الفئة الأكثر تحملا للمسؤولية في المؤسسة الصحية كونهم معرضين للعمل في أي وقت نظرا لضرورة المصلحة وأيضا التعب والإرهاق الذين يعانون منه جراء الأعمال الشاقة.

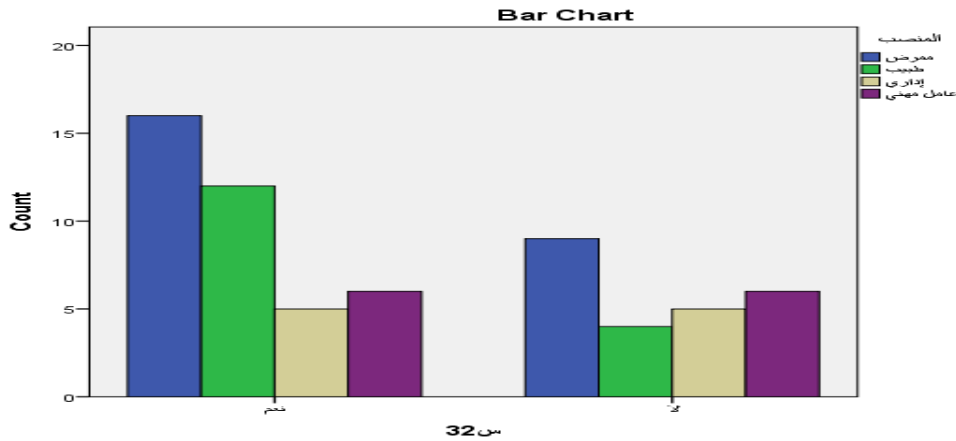
من خلال التحليل السابق يتضح بأن كيفية مشاركة القائد في اتخاذ القرار الذي يخص المستقبل المهني للموظف يؤدي إلى المساهمة في حل جميع المشاكل التي يعاني منها العامل من ترقية، الأجور، المستلزمات الطبية والإدارية...إلخ.



جدول رقم (49): يبين مدى حضور العمال لاجتماعات الإدارة

سؤال 32							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
39	6	5	12	16	التكرارات	نعم	س
61,9%	50,0%	50,0%	75,0%	64,0%	%		
24	6	5	4	9	التكرارات	لا	32
38,1%	50,0%	50,0%	25,0%	36,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

شكل رقم (46): يمثل مدى حضور العمال لاجتماعات الإدارة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مدى فعالية الموظف باستدعاءه من قبل الإدارة لحضور الاجتماعات المنعقدة في صالح العمال بأن هناك نسبة كبيرة من العمال كانت إجابتهم (بنعم)، وهذا ما نلاحظه في الجدول إذ نجد نسبة 61,9% أي 39 عامل، كما نجد نسبة العمال الذين كانت إجابتهم ب(لا) تقدر بـ 38,1% أي 24 عامل، كما نلاحظ أن فئة الأطباء هم الأكثر إجابة بأنهم يتم استدعاءهم من طرف الإدارة لحضور الاجتماعات وهذا بنسبة 75,0%، ويعود هذا إلى كونهم العنصر الرسمي في الاجتماع المنعقد بحيث يقدمون دراسات لميزانية المؤسسة الصحية، مناقشات للمراسلات الواردة من وزارة الصحة والسكان التي تتعلق بجميع الأمور الخاصة

بالمجال الطبي مثل: مناقشة المراسلة المتعلقة بوباء فيروس كورونا COVID19، أو المراسلات المتعلقة بالمناوبة، الطب المدرسي، طب العمل، الانتخابات...إلخ، وأيضا دراسة جميع الشؤون المختلفة منها الحصيلة السنوية، الندوات والدورات التكوينية، إحياء الأيام العالمية للأمراض المزمنة مثل: السيدا، السكر...إلخ وهذا من أجل أخذ رأيهم في جميع الأمور المتعلقة بالعمل.

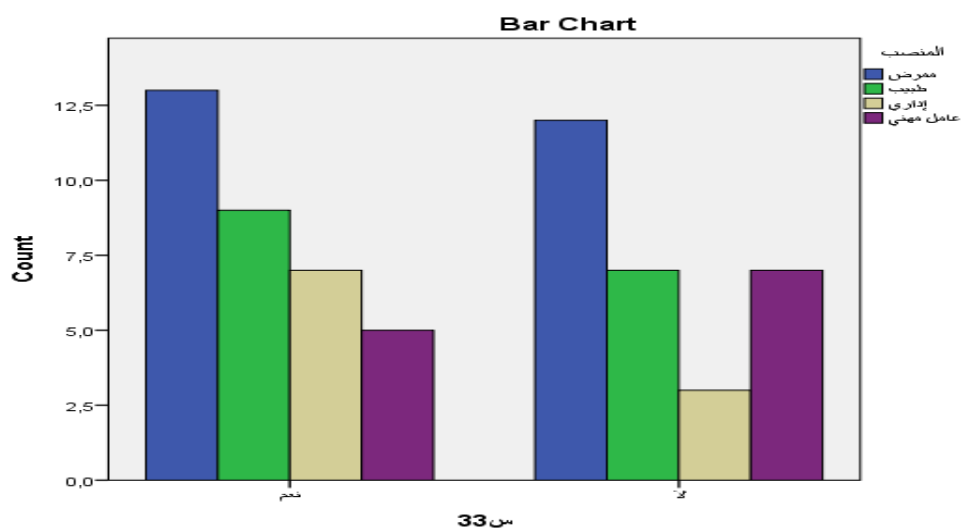
وبعد ذلك تأتي فئة الممرضين بنسبة 64,0% ممن كانت إجاباتهم بأنهم يتم استدعاءهم من قبل الإدارة لحضور الاجتماعات، وهذا راجع إلى معرفة وأخذ رأيهم فيما يخص الأمور المتعلقة بالاجتماعات والتي تتمثل في مناقشة المراسلات والمذكرات المصلحية وبرامج العمل وجميع المستلزمات الطبية كالدواء، الأجهزة الطبية، وأيضا من أجل مناقشة التسخيرات المبرمة لأجل الامتحانات (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والانتخابات المحلية، وأيضا تسخيره عند حدوث خلل في الفريق الطبي من أجل تغطية الغياب...إلخ وكذلك دراسة جميع الشؤون المختلفة المتعلقة بالوظيفة، ثم تليها فئة الإداريين وفئة العمال المهنيين التي تقدر نسبتهم بـ50,0% وهذا راجع إلى أن فئة الإداريين أغلبيتهم يمكن أن تكون مهامها تتطلب حضور اجتماع من أجل فهم ومناقشة المواضيع المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها وأيضا دراسة الاقتراحات التي يقدمها الموظف تجاه أمر ما يخص المهام المنوط به، وتكون في صالح الإدارة وأيضا دراسة كل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة في صالح العمال من أجل توفير جميع المتطلبات وتوفير قدر المستطاع من الامتيازات التي هي من حق العالم وأيضا اجتماعات النقابة التي تكون ملزمة بالدفاع عن حقوق العامل، وأما بالنسبة إلى فئة العمال المهنيين فيتم استدعاءهم من قبل الإدارة لحضور الاجتماعات وهذا من أجل توجيههم إلى الأمور التي يجب أن ينتقدوا بها فبالتالي عليهم الالتزام بجميع الأوامر التي تصدر من قبل السلطة العليا والقيام بتنفيذها وكذلك منحهم حرية إبداء الرأي العام في كل ما يخص أمور العامل.

من خلال التحليل السابق يتضح بأن عمال المؤسسة الصحية الذين تم استدعاءهم من قبل الإدارة لحضور الاجتماعات، هذا راجع إلى كونهم ملزمين بإبداء رأيهم وفرض شخصيتهم وأيضاً معرفتهم لكل ما هو جديد تجاه الوظيفة التي يشغلونها فبالتالي مناقشة ودراسة جميع شؤون العمل.

### جدول رقم (50): يبين مدى مساهمة العامل في وضع اقتراحات للإدارة

سؤال 33							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
34	5	7	9	13			
54,0%	41,7%	70,0%	56,2%	52,0%	%		
29	7	3	7	12	التكرارات	لا	33
46,0%	58,3%	30,0%	43,8%	48,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		المجموع

### شكل رقم (47): يمثل يبين مدى مساهمة العامل في وضع اقتراحات للإدارة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان مساهمة العامل في وضع اقتراحات

للإدارة من أجل تطوير برامج العمل، بأن هناك نسبة كبيرة من عمال المؤسسة الصحية كانت إجابتهم

(بنعم) وهذا ما نلاحظه في الجدول إذ نجد نسبة 54,0% أي ما يقارب 34 عامل، كما نجد نسبة العمال الذين كانت إجابتهم بـ(لا) هي 46,0% أي 29 عامل، كما نلاحظ أن فئة الإداريين هم الأكثر إجابة بأنهم يقومون بوضع اقتراحات للإدارة من أجل تطوير برامج العمل وهذا بنسبة 70,0%، إذ يعود هذا إلى كونهم إداريين وبرامج العمل من تخصصهم فهذا يساعدهم في طرح المشاكل التي يعانون منها، كوضع اقتراح بتغيير برامج العمل بالنسبة للعمال الذين يعملون بالفرق منهم من يعترض لأنه تصادفه انشغالات عائلية في نفس اليوم الذي يعمل فيه وتصبح عليه تغيير يوم عمله فيتعذر عليه فرز أشغاله، لذا تراودهم فكرة طرح إشكالهم على الإدارة كفكرة العمل بالساعات المسائية بدلا من العمل بالفرق وهذا راجع إلى الظروف التي يعاني منها البعض، وأيضا كاقترح يقدمه الإداريين وهو فتح دورات تكوينية بالنسبة للعاملين الذي لديهم عدة سنوات عمل وهم لا يكتسبون الخبرة في العمل ويقعون في الكثير من الأخطاء.

وبعدها تأتي فئة الأطباء بنسبة 56,2% ممن كانت إجابتهم بأن لديهم رأي فعال في وضع اقتراحات للإدارة من أجل تحسين وتطوير برامج العمل، وهذا بسبب الظروف التي يعاني منها بعض الأطباء وخاصة الذين يقطنون بعيد عن مكان عملهم، وذلك باقتراح فكرة تقليص ساعات العمل من 12 ساعة إلى 8 ساعات في اليوم من أجل السير الجيد للعمل وتفاذي كثرة الغيابات والتقليل من الانسحاب للعمال وخاصة ذوي الكفاءات والخبرة المهنية، كما تم اقتراح تغيير في برامج العمل وذلك بوضع في كل فريق عمل طبيب وطبيبة أي ذكر وأنثى من أجل تفاذي حدوث المشاكل في مصلحة العمل، لأن أغلبية المواطنين منهم النساء يرفضن فكرة العلاج عند الرجال وأيضا الرجال يرفضون فكرة العلاج عند النساء لذا استوجب على الإدارة العمل بفكرة هذه الفئة من أجل حسن سير العمل وأيضا مشكلة ضيق المساحة وعدم توفر أماكن تتسع لكل المرضى المنتظرين وخاصة في مركز خدمة الفحوصات العامة فيصعب على الأطباء تأدية عملهم.

ثم تليها فئة الممرضين بنسبة 52,0% كان إجاباتهم بأنهم يقدمون اقتراحات للإدارة من أجل تطوير برامج العمل وهذا راجع إلى اقتراحهم فكرة توزيع المسؤوليات وتحديد المهام كل حسب اختصاصه، بحيث لا يكون هناك تداخل بينهم أو ازدواجية في التنفيذ وأيضا احترام فردية كل عضو من أعضاء الفريق وتقدير هذه الفردية وإفراح المجال أمامهم بإبداء الرأي والتجديد والابتكار لكل عامل.

وأیضا كاقترح وضع في كل فريق عمل ممرض وممرضة ذلك لكثرة الشكاوي من طرف المواطنين الوافدين لتلقي العلاج.

وأخيرا نجد فئة العمال المهنيين الذين نلاحظ بأنهم أقل الفئات إجابة بأنهم يقومون بوضع اقتراحات للإدارة من أجل تطوير برامج العمل، وذلك راجع إلى أنهم فئة مهامها واضح ومحدد لكل عضو من فريق العمل.

من خلال التحليل السابق يتضح أن عمال المؤسسة الصحية وخاصة الذين يقدمون اقتراحات لصالح الإدارة من أجل تطوير برامج العمل، هذا بسبب التنسيق الجيد بين جهود العاملين واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وتشجيعهم على العمل التعاوني وتوزيع المسؤوليات كل حسب اختصاصه فبالتالي وضع الشخص في مكانه المناسب يحفزه على بذل الجهد والعمل إلى أقصى حد ممكن.

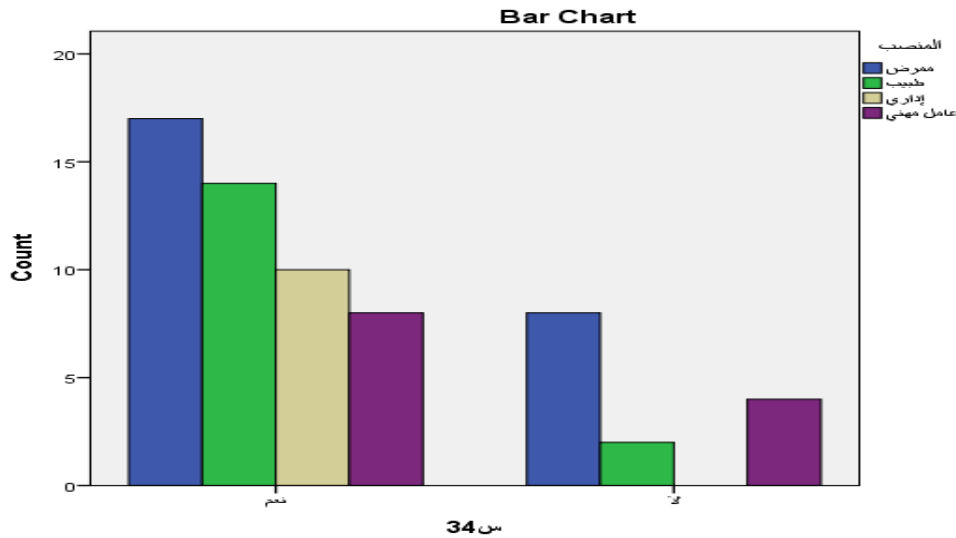
## جدول رقم (51): يبين مدى مشاركة العمال في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل في

### زيادة الانتماء للمؤسسة

سؤال 34							
المجموع	المنصب				التكرارات	نعم	س
	عامل مهني	إداري	طبيب	ممرض			
49	8	10	14	17	التكرارات	نعم	س
77,8%	66,7%	100,0%	87,5%	68,0%	%		
14	4	0	2	8	التكرارات	لا	34
22,2%	33,3%	0,0%	12,5%	32,0%	%		
63	12	10	16	25	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%		

## شكل رقم (48): يمثل مدى مشاركة العمال في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل في

### زيادة الانتماء للمؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين اللذان يمثلان الاقتراحات الخاصة بالعمل التي

تؤدي إلى زيادة انتماء العامل بمؤسسته بأن هناك نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة الصحية أجابوا بأن

مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة، وهذا ما نلاحظه

في الجدول إذ نجد أن نسبة 77,8% كانت إجاباتهم (بنعم) أي 49 عامل، كما نجد نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم ب(لا) هي 22,2% أي 14 عامل، كما نلاحظ أن فئة الإداريين هم الفئة الأكثر إجابة بأن مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائهم إلى المؤسسة وهذا بنسبة 100% وتكون مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل وذلك بإمكانية وضع اقتراح يتمثل في إعداد برامج خاصة بالندوات التكوينية مثلا، وذلك من أجل استفادة العمال الغير مكونين (أي الموظفين الجدد) من أجل التمرن والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها أو جميع التخصصات والانشغالات الموجودة في المؤسسة وأيضا التعرف على وضعية العمل، وذلك كون الإداريين هم الرابط الأساسي بين المؤسسة وجميع التخصصات الموجودة، وبعد ذلك تأتي فئة الأطباء بنسبة 87,5% ممن كانت إجاباتهم بأن مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائهم إلى المؤسسة، وهذا راجع إلى أن فئة الأطباء كونها النواة الأساسية في المؤسسة الصحية وهي القلب النابض بها فبالتالي مشاركتهم شيء مهم وفعال وذلك باقتراحهم وضع خطط واستراتيجيات تنهي إلى كيفية السهر وتوفير التدابير اللازمة وجميع المستلزمات منها الطبية من أجل حماية صحة المريض، فمن واجبهم إبداء رأيهم الخاص في جميع الشؤون المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة وخاصة المتعلقة بصحة المريض من أجل عدم الوقوع في أي ضرر يمس جميع عمال المؤسسة ويتعلق بحياة المرضى لأن حياتهم في أيدي الأطباء بالدرجة الأولى، ثم تليها فئة الممرضين بنسبة 68% ممن كانت إجاباتهم بأن مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائهم إلى مؤسستهم وهذا راجع إلى أن فئة الممرضين عند مشاركتهم في إبداء الرأي ذلك يشعرهم بأنهم ذو مسؤولية وقدرة على ممارسة عملهم دون أي مشاكل، لأن اقتراحاتهم الخاصة بالعمل قد نفذت وكان لهم حرية إبداء الرأي العام، وأخيرا نجد فئة العمال المهنيين الذين نلاحظ بأنهم أقل الفئات إجابة بأن مشاركتهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة وذلك بنسبة

66,7% وهذا راجع إلى عدم إعطائه فرصة إبداء الرأي ووضع اقتراحاتهم التي تخص الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي كونهم مهمشين من قبل مؤسستهم ذلك يشعرهم بعدم الانتماء والولاء لها بحيث تتولد الرغبة لديهم في ترك المؤسسة والبحث عن بديل آخر.

من خلال التحليل السابق يتضح بأن عمال المؤسسة الصحية يتم اشتراكهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل، مما يؤدي إلى زيادة روح التعاون وحب الوظيفة وتأييدها على أكمل وجه وبالتالي يقوي انتمائهم للمؤسسة.

### تحليل السؤال رقم 35:

حسب رأيك كيف تؤثر مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار على شعورك بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

جدول رقم (52): يبين كيفية تأثير مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار على

### الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة

النسبة %	التكرار	العبارات
22,2%	14	1- وضع اقتراحات خاصة بتطوير العمل.
14,2%	9	2- أخذ آراء أعضاء الفريق
11,1%	7	3- تحمل المسؤولية.
17,4%	11	4- الحوار والتشاور.
15,8%	10	5- تبادل الخبرات بين الأعضاء.
14,2%	9	6- التعاون بين أعضاء الفريق.
100	63	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن أعلى نسبة 22,2% ممن أجابوا بأن وضع الاقتراحات خاصة بتطوير العمل لها تأثير في مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، نرجع ذلك مثلاً إذا كان الموظف شاب موهوب يتميز بقدرته على الإبداع



والتجديد في الأفكار وعلى دراية تامة بمختلف ما يدور في المؤسسة فمعظم العاملين يريدون أن يشعروا بمشاركتهم في التنظيم، فمعظمهم يحبون أن يؤمنوا بأنهم قادرون على توجيه العمل والتحكم فيه، فالكثير من المشاكل يدرك حلها وأهميتها العمال أكثر من المسيرين لأنهم الأقرب إلى الميدان، وبالتالي تأتي القرارات المقترحة في هذا الشأن ذات فعالية وهذا ما يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء والولاء لمؤسسته من خلال إشراكه في وضع الاقتراحات، وبعدها تأتي نسبة 17,4% ممن أجابوا بأن الحوار والتشاور بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى شعور العامل بانتمائه للمؤسسة، ونجد النسب على التوالي 15,2% و 14,2% و 11,2% ممن أجابوا بأن تبادل الخبرات بين الأعضاء والتعاون وتبادل الآراء والأفكار في كل ما يتعلق بالمهام وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات تؤدي إلى شعور العامل بالانتماء والولاء للمؤسسة.

من خلال التحليل السابق يتضح أن مشاركة العمال في وضع الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة يدفعهم إلى زيادة روح التعاون في العمل وتأديته له وحبهم للوظيفة يزيد ذلك من تمسكهم بها يشعروهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، أما عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات يشعروهم بعدم الانتماء ويحفزهم على نبذ العمل وتركهم للمؤسسة.

## ثانياً: نتائج الدراسة

### 1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

#### أ- نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية:

- عمال المؤسسة الصحية يقومون بتنفيذ كل الأعمال الموكلة إليهم.
- إدارة المؤسسة الصحية تسهر على توفير كل الاحتياجات التي يرغب بها العمال.
- أغلب موظفي المؤسسة الصحية يعملون خارج توقيت عملهم الأصلي ويعود هذا إلى ولائهم للمؤسسة ورضاهم بوظيفتهم.

- يتم التشاور بين أعضاء الفرقة قبل بداية أي عمل.
- يتم تعيين قائد لأعضاء الفرقة من طرف إدارة المؤسسة الصحية.
- معظم موظفي المؤسسة الصحية يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقهم عن طريق قائد الفرقة.
- العمل الجماعي في الفرقة يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.
- التفاعل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى نجاح العمل.
- يتم العمل بين أعضاء الفرقة وفق التعاون بين مختلف المستويات.
- عدم الاهتمام بأعضاء الفرقة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء.
- وجود الثقة بين أعضاء الفرقة في المؤسسة الصحية يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وهذا بنسبة 98,4%.

- تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والأداء الجيد في المؤسسة الصحية.

- الأداء الجيد للعمل يؤثر على زيادة الروح المعنوية بين عمال المؤسسة الصحية.
- توفير ظروف عمل تتناسب مع مهام كل فئة في المؤسسات الصحية وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية بين العمال.

#### ب- نتائج الدراسة المتعلقة بالاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي:

- أغلب موظفي المؤسسة الصحية راضين عن ظروف العمل بنسبة 57,1%.
- المؤسسة الصحية تقوم بإعطاء منح سواء في الأعياد أو المناسبات للعمال.
- المؤسسة الصحية لا تقوم بندوات تكوينية لفائدة موظفيها.
- أغلب موظفي المؤسسة الصحية لا يتم إعلامهم بكل جديد يتعلق بمهامهم.
- باب الحوار مفتوح بين العمال والإدارة في المؤسسة الصحية.

- إدارة المؤسسة الصحية لا تقوم باستدعاء جميع العمال للحضور في الاجتماعات.
- وجود اتصال بين أعضاء الفرقة وهذا بنسبة 84,1%.
- الاتصال الرسمي والغير الرسمي السائدين داخل المؤسسة الصحية.
- أكثر نوع اتصال مجسد داخل المؤسسة الصحية هو الاتصال النازل من الإدارة.
- يمارس أعضاء الفرقة الاتصال بينهم عن طريق الحوار.
- المراسلات الإدارية هي أكثر الوسائل المعتمدة من طرف الإدارة بالعمال.
- أساليب الاتصال المعتمدة في المؤسسة الصحية تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي.
- طريقة الاتصال وطبيعته هي التي تؤثر في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الصحية.
- ج- نتائج الدراسة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة:**
- نمط القيادة المتبع من طرف إدارة المؤسسة الصحية هو النمط الديمقراطي.
- أغلب موظفي المؤسسة الصحية تجمعهم علاقة حسنة مع القائد وهذا بنسبة 63,8%.
- القائد يتيح فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم بحرية.
- قائد أعضاء الفرقة يأخذ آراء الأعضاء في المؤسسة الصحية.
- القائد يقوم بإشراك أعضاء الفرقة في اتخاذ أي قرار يخص مستقبلهم المهني.
- أعضاء الفريق في المؤسسة الصحية يقومون بوضع اقتراحات للإدارة لتطوير برامج العمل.
- عمال المؤسسة الصحية يتم إشراكهم في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وحب الوظيفة وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة والعكس صحيح.

## 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

اتفقت نتائج دراستنا هذه مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها كما خالفناها وناقضتها في نتائج أخرى والتي جاءت على النحو التالي:

توصلت دراستنا مع نتائج الدراسة الأولى والمعنونة بفرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي من إعداد الطالبة أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة للسنة الجامعية 2010-2011، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أنها توصلت إلى أن تبادل الموظفين الأفكار والآراء لتطوير العمل، الموظفين تعمل معا بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل، تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفات، تواجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة، الموظفين يراعين الأمانة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، تحديد ما يجب إنجازه من أعمال وأنشطة وبيان النتائج المرغوب تحقيقها، الإدارة توفر الأجهزة والأدوات التقنية الحديثة التي تساعد في إنجاز المهام الوظيفية، يتم جمع المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، حرص المديرية على أن تبدي كل موظفة رأيها قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهو ما اتفق مع نتائج دراستنا هذه، والتي كشفت أن: تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والأداء الجيد في المؤسسة الصحية، التفاعل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى نجاح العمل، وجود الثقة بين أعضاء الفرقة في المؤسسة الصحية يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وهذا بنسبة 98,4%، عمال المؤسسة الصحية يقومون بتنفيذ كل الأعمال الموكلة إليهم، معظم موظفي المؤسسة الصحية يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقهم عن طريق قائد الفرقة، تسهر إدارة المؤسسة الصحية على توفير كل الاحتياجات التي يرغب بها العامل، قائد أعضاء الفرقة يأخذ آراء الأعضاء في المؤسسة الصحية، عمال المؤسسة الصحية يتم اشتراكهم في وضع

الاقتراحات الخاصة بالعمل مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وحب الوظيفة وأيضاً وجود اتصال بين أعضاء الفرقة بنسبة 84,1%.

أما أوجه الاختلاف فتمثلت في أن الدراسة الأولى كشفت أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، يتم عمل اجتماعات دورية بين المديرية والموظفات لمناقشة ظروف العمل، مساهمة تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تعمل الموظفات معاً بشكل جماعي لتحقيق أهداف العمل وتطويره وهو ما اختلف مع دراستنا هذه التي توصلنا فيها إلى أن إدارة المؤسسة الصحية لا تقوم باستدعاء جميع العمال للحضور في الاجتماعات، أغلب موظفي المؤسسة الصحية يعملون خارج توقيت عملهم الأصلي ويعود هذا إلى ولائهم للمؤسسة ورضاهم لوظيفتهم، معظم موظفي المؤسسة الصحية يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقهم عن طريق قائد الفرقة، المؤسسة الصحية تقوم بإعطاء منح سواء في الأعياد أو المناسبات للعمال، أغلب الموظفين راضين عن ظروف عملهم وذلك بنسبة 57,1% وهو ما أوضحتته إجابات الموظفين.

الدراسة الثانية بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص من إعداد الطالب "عبد الرحمان عزيزو"، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببنر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس للسنة الجامعية 2014-2015، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أنها توصلت إلى أن عمال القطاع الخاص أكثر رضا وظيفياً من القطاع العام، الرضا عن الزملاء متقارب بين القطاعين العام والخاص، الرضا عن الإشراف في القطاع الخاص أفضل بكثير من القطاع العام وهو ما اتفق مع نتائج دراستنا هذه والتي كشفت أن أغلب الموظفين راضين عن ظروف عملهم وذلك بنسبة 57,1% وهو ما أوضحتته إجابات الموظفين، يتم العمل بين أعضاء الفرقة وفق التعاون بين مختلف المستويات وأيضاً وجود الثقة بين أعضاء الفرقة

يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية، إدارة المؤسسة الصحية تسهر على توفير كل الاحتياجات التي يرغب بها العمال.

أما أوجه الاختلاف فتمثلت في أن الدراسة الثانية توصلت إلى أن العمل في القطاع الخاص يشجع الإبداع والابتكار أفضل من القطاع العام، وأيضا القطاع العام يعتمد في التوظيف على فلسفة الأفضل دوما انقاصا للتكاليف عكس القطاع العام، عملية التوظيف اجتماعية غرضها امتصاص البطالة، مستوى الرضا عن الترقية في القطاع الخاص أكبر مما هو عليه في القطاع العام، الرضا عن الأجر في القطاع الخاص أفضل قليلا من القطاع العام.

كذلك توصلنا في دراستنا إلى أن الأداء الجيد للعمل يؤثر على زيادة الروح المعنوية بين عمال المؤسسة الصحية، أغلب موظفي المؤسسة الصحية تجمعهم علاقة حسنة مع القائد وهذا بنسبة 63,8%، أعضاء الفرقة يقومون بوضع اقتراحات للإدارة لتطوير برامج العمل وأيضا باب الحوار مفتوح بين العمال والإدارة، كذلك وجود اتصال بين أعضاء الفرقة وهذا بنسبة 84,1% وأكثر أنواع الاتصال المجسدة داخل المؤسسة هو الاتصال النازل من الإدارة وأيضا المراسلات الإدارية هي أكثر الوسائل المعتمدة من طرف الإدارة.

الخاتمة

## خاتمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وخاصة المؤسسات الصحية، ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، فعلى هذا الأساس قامت دراستنا المتعلقة بالعمل بالفرق والرضا الوظيفي، وقد اخترنا المؤسسة العمومية للصحية الجوارية-العوينات- تبسة، فقد توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين المبنية على الاحترام والتقدير ووضع القائد المساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل ووضوح خطوط الاتصال وتفاهم العاملين لثقافات بعضهم البعض، واحترام ذوي المراكز العالية يساعد على تحقيق الرضا حيث يصبح العامل يحس بالانتماء والولاء للمؤسسة.

- يساهم أسلوب فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية.

- عمال المؤسسة الصحية على أتم الاستعداد لبذل جهد أكثر من المطلوب لإنجاح مؤسستهم يتم عن روح الولاء والانتماء الغالبة لديهم ورجبتهم في تطوير بيئة العمل وتحسينها ما يخدم رضاهم ومصلحة المؤسسة.

- الاعتماد على فرق العمل بالمؤسسات الصحية وإشراك الأفراد في تهيئة مناخ مناسب لهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق، الأمر الذي يجعل أعضاء فريق العمل لهم القدرة على الاتصال فيما بينهم وتلقيهم الدعم والتحفيز من طرف مسؤوليهم على إبداء أفكارهم واقتراحاتهم بخصوص كل ما من شأنه تطوير العمل للأحسن هذا ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.



- يتمتع العمل في المؤسسة الصحية بروح الفريق والتعاون العالي بين فريق العمل هذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية.
- اهتمام الإدارة بعمالها وتحسيسهم بالانتماء لها بأنهم أعضاء فعالين فيها.
- إشراك العمال في النقاشات الاجتماعية المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة وإشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال مما يؤدي للمساهمة في تطوير الفرد والمؤسسة وتكاملها، من خلال الاحترام والتقدير والتعاون من أجل تقديم أفضل الخدمات وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد.
- تحسين الاتصال وتوضيح قنوات الاتصال بين أجزاء ومستويات الهيكل التنظيمي المختلفة عن طريق التقرب من الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومواقفهم بمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم هذا ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1- آرثريل: **بناء فريق العمل**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 2- الجاموس عبد الرحمان: **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- الجناحي رعد: **كيف تدير فريق عملك؟**، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، 2013.
- 4- الخطيب أحمد: **إدارة الفريق واستراتيجية النجاح**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
- 5- الزعبي علي فلاح وآخرون: **مبادئ الأصول والأساليب العلمية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 6- الزعبي مروان طاهر: **الرضا الوظيفي**، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته **في العمل**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- 7- السرايدة سالم تيسير، **الرضا الوظيفي**، أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 8- الصيرفي محمد: **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 9- العامري صالح مهدي محسن وآخرون: **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 10- العجمي محمد حسن: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 11- العوامة وائل عبد الحفيظ: **تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب**، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001.
- 12- الفقي إبراهيم: **العمل الجماعي**، دار أجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة نشر.
- 13- الكتيبي محمد علي: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، المكتبة الأكاديمية الاسماعيلية، دون بلد نشر، 2003.
- 14- اللوزي موسى: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 15- المدادحة الحلامة أحمد عزات: **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**، دار إثراء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 16- المدهو محمد وآخرون، **القيادة الأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**، فلسطين، 2011.
- 17- حريم حسين: **أساليب العصف الذهني**، دليل تفسيري للمدراء المسيرين، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 18- حمادات محمد حسن محمد: **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 19- حمدان أحمد: **فرق العمل**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 20- دهش جلاب إحسان: **فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 21- دويدري رجاء وحيد: **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية**، المطبعة العلمية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.

- 22- ربحي علمان: **العمليات الإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23- سويداني موسى وآخرون، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- شوقي جواد: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 25- صقر عاشور أحمد: **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الأزرايطه الاسكندرية، مصر، 1974.
- 28- طارق طه: **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 29- طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993.
- 30- عبد البارى درة: **العامل البشري والإنتاجية العامة**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 31- عصام عبد اللطيف عمر: **الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل**، نيولينك للنشر والتدريب، مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2015.
- 32- عقيلي عمر وصفي وآخرون: **وظائف منظمات الأعمال**، دار زهوان، عمان، الأردن، 2001.

- 33- عمار بوحوش ومحمد محمود: تقنيات ومناهج البحث العلمي، الكتاب الثاني، المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2007.
- 34- عياصرة علي أحمد عبد الرحمان: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 35- فورست باتريك: نحو النجاح، كيف تطور فريق العمل، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 36- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004.
- 37- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 38- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 39- محمد جعلوك: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 40- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 41- محمد عبد الرحمان، العيسوس محمد: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 42- محمد محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 43- مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر، 2005.
- 44- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 45- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.
- 46- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر، 2014.
- 47- نياز عبد العزيز بن حبيب الله: جودة الرعاية الصحية والعمل التطبيقي، وزارة الصحة، الرياض، السعودية، 2005.
- 48- نيكي هايبس: إدارة الفريق وإستراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دون سنة نشر.
- 49- وليد شحادة: قيادة فريق العمل، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دون سنة نشر.

### الأطروحات والرسائل:

- 1- السريدي أحمد: آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم من قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 2- أم الخير بنت إبراهيم عبده: فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2010.

- 3- جباري خضرة: دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، ابن باديس قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
- 4- شيب مجد: دور فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا.
- 5- عبد الرحمان بن عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 6- ليث سعد الله حسين: رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينية من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 7- يوسف علي عيسى أبو جربوع: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإيداع الإداري، رسالة ماجستير للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.

### المعاجم والمقاييس:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، المجلد 3، بيروت، لبنان، 2005.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان، 1994.
- 3- المليحي رضا إبراهيم: معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2017.
- 4- جيل فيرياويل، ترانسام محمد الأسعد: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار مكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2011.
- 5- صالح العلي صالح وآخرون: المعجم الصافي في اللجنة العربية، الرياض، السعودية، 1980.



6- عدنان أبو مصلح: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

7- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007.

### المجلات والمؤتمرات:

1- الباحثين سامي عبد الله: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 14، جامعة الكويت، 2007.

2- خريسات أحمد، أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى، المجلد 1، العدد 776، دون بلد نشر، دون سنة نشر.

3- شاكر أحمد: إدارة فرق العمل من بعد التعليم في الوطن العربي، المؤتمر السادس عشر، مصر.

4- محمد أحمد: إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 66 .

5- نعيم نصير وآخرون: بناء الفريق، دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توافر سمات العمل كفريق من الأجهزة الحكومية لمحافظة شمال الأردن، مجلة الإدارة العامة، مجلد 27، عدد 2، الأردن، 1997.

### المواقع:

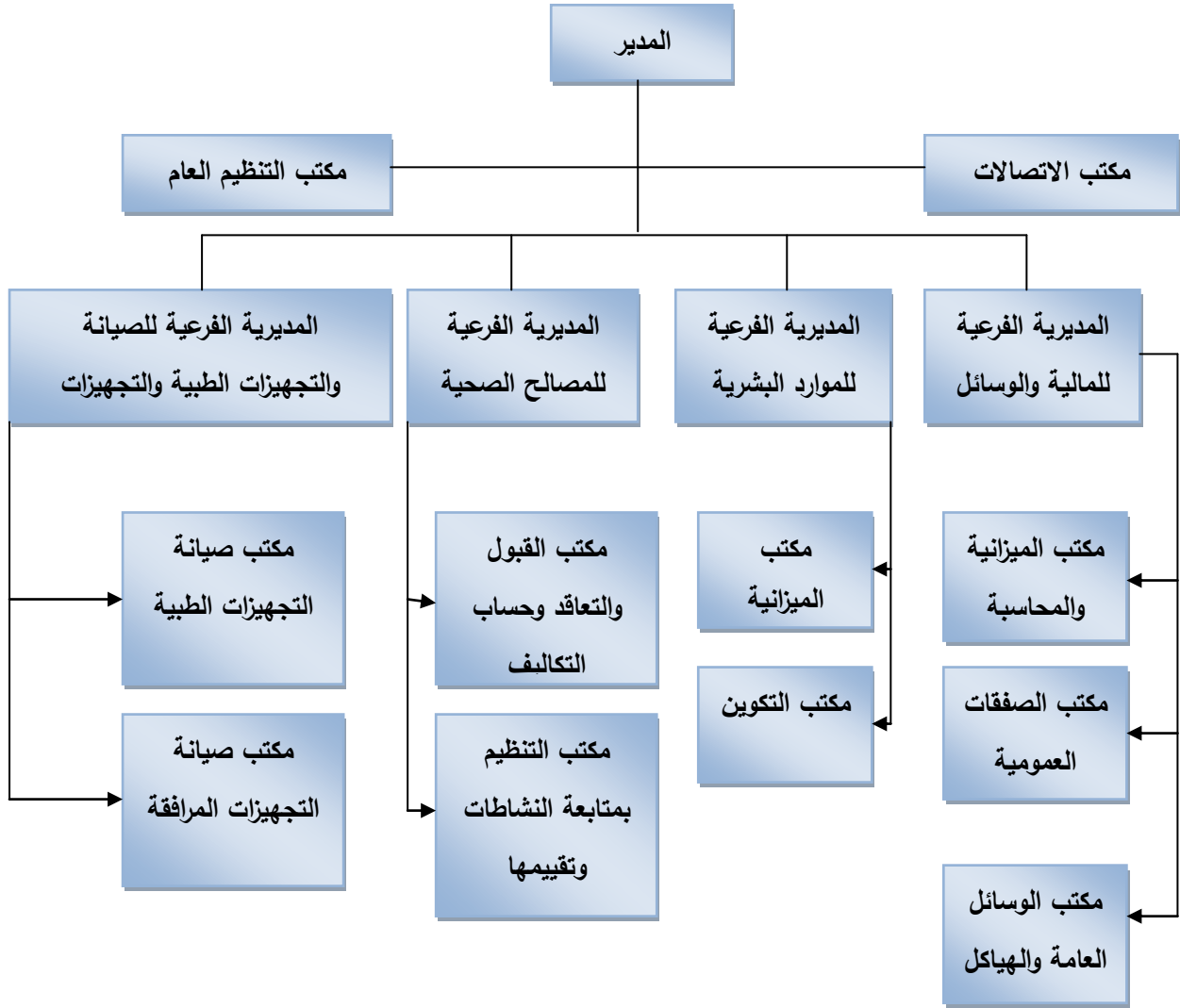
1- تيشوري عبد الرحمان، معوقات نجاح فرق العمل، نشر في 29 ماي 2012 على الموقع: [Kenan.anlive.com](http://Kenan.anlive.com)، 2020/03/30، 20:10.

2- فوزي عبد الساسي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، في 17/03/2020، 16:30 سا،

على الموقع: [www.hrdiscuniom.com](http://www.hrdiscuniom.com)

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -  
العينات - تبسة:





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

حول:

**العمل بالفرق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العينات (تبسة)**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

"جبلي فاتح"

من إعداد الطالبتين:

▪ جديلي صونيا

▪ بوزنونت سلماء

ملاحظة: المعلومات التي يحتويها هذا الاستبيان تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

1

ذكر  أنثى

السن:

2

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 34 سنة

من 45 إلى 54 سنة  من 55 سنة فما فوق

المستوى التعليمي:

3

متوسط  ثانوي  جامعي

دراسات أخرى  التكوين

المنصب الوظيفي:

4

أطباء  ممرضين

إداريين  عمال مهنيين

عدد سنوات الخبرة:

5

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 14 سنة

من 15 إلى 24 سنة  من 25 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الأداء الجيد للعمل في الفرقة والروح المعنوية

1 هل تقوم بتنفيذ كل الأعمال الخاصة بفرقة العمل التي تنتمي إليها:

نعم  لا

2 هل يتم توفير كل الاحتياجات التي ترغبون بها من قبل الإدارة:

نعم  لا

3 هل بإمكانك العمل خارج توقيت عمالك الأصلي إذا تطلب الأمر ذلك:

نعم  لا

4 هل يتم التشاور بين أعضاء الفرقة قبل بداية أي عمل:

نعم  لا

5 هل تم تعيين قائد فريقك:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم تعيينه:

- عن طريق الانتخاب من قبل الزملاء

- عن طريق التعيين من قبل الإدارة

- أخرى تذكر .....

.....

6 هل يتم تقسيم وتحديد المهام بين أعضاء فريقكم:

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم هذا التقسيم:

عشوائياً  بالتشاور  عن طريق قائد الفرقة

أخرى تذكر .....

7 هل العمل الجماعي في الفرقة يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل:

نعم  لا

8 حسب رأيك هل التفاعل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى نجاح العمل:

نعم  لا

9 هل يتم العمل بين أعضاء الجماعة وفق التعاون:

نعم  لا

10 هل عدم الاهتمام بك يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائك:

نعم  لا

11 هل وجود الثقة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية:

نعم  لا

12 هل تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء الفرقة يؤدي إلى الأداء الجيد:

نعم  لا

13 حسب رأيك هل يؤثر الأداء الجيد للعمل على زيادة الروح المعنوية بين العمال:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

المحور الثالث: الاتصال في فرق العمل والاستقرار الوظيفي

14 هل أنت راض عن ظروف العمل:  نعم  لا

15 هل يتم إعطاءكم منح في الأعياد والمناسبات: نعم  لا

16 هل تقوم المؤسسة بإقامة ندوات تكوينية لفائدتكم:

نعم  لا

17 هل يتم إعلامكم بكل جديد يتعلق بمهامكم:

نعم  لا

18 هل باب الحوار مفتوح بينكم وبين الإدارة:

نعم  لا

19 هل يتم استدعائكم للحضور في الاجتماعات من قبل الإدارة:

نعم  لا

20 هل يوجد اتصال بين أعضاء فريقك:

نعم  لا

21 ما نوع الاتصال السائد بين أعضاء فريقك:

رسمي  غير رسمي  الاثنين معا

أخرى تذكر .....

.....



22 ما هو أكثر نوع اتصال مجسد داخل مؤسستكم:

22

- اتصال نازل من الإدارة
- اتصال صاعد من الإدارة
- اتصال أفقي بين المصالح والمكانة

23 كيف تمارس الاتصال بينك وبين زملائك:

23

- عن طريق الحوار
- عن طريق استخدام الهاتف
- عن طريق الأحاديث الجانبية

- أخرى تذكر .....

.....

24 ما هي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة في الاتصال بكم:

24

- تقارير
- اجتماعات
- مراسلات

- أخرى تذكر .....

.....

25 هل أساليب الاتصال المعتمدة في فريقك تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي:

25

- نعم
- لا

26 حسب رأيك كيف يؤثر الاتصال الفعال بين أعضاء الفرقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي:

26

.....

## المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء والولاء للمؤسسة

27 ما هو نمط القيادة المتبع من طرف الإدارة:

ديمقراطية  دكتاتورية  تكنوقراطية

28 ما هو تقييمكم لمعاملة قائد الفريق:

سيئة  حسنة  مقبولة

29 هل يتيح لك القائد فرضه التعبير عن آرائك بحرية:

نعم  لا

30 هل يتم أخذ آراء الأعضاء من قبل قائد الفرقة:

نعم  لا

31 هل يشاركنكم القائد في اتخاذ قرار يخص مستقبلكم المهني:

نعم  لا

32 هل أنت كموظف يتم استدعائك من قبل الإدارة لحضور الاجتماعات:

نعم  لا

33 هل تقوم بوضع اقتراحات للإدارة تقوم بتطوير برامج العمل:

نعم  لا

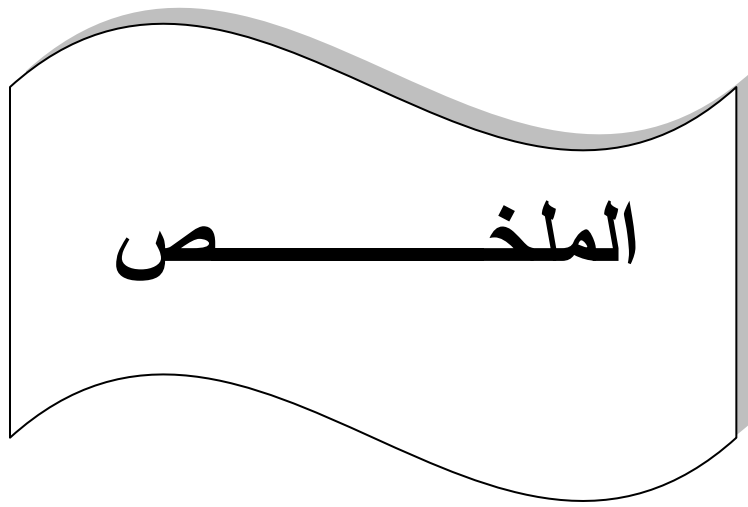
34 هل مشاركتك في وضع الاقتراحات الخاصة بالعمل تؤدي إلى زيادة انتمائك لمؤسستك:

نعم  لا

35 حسب رأيك كيف تؤثر مشاركة أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرار على شعورك

بالانتماء والولاء للمؤسسة .....

.....



### ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع العمل بالفرق والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالعوينات -تبسة-". وهدفت إلى معرفة دور العمل بالفرق في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الصحية وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان وتكوين عينة الدراسة من 63 عاملا يشكلون نسبة 50% من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 126، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب فرق العمل يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأن الاعتماد على فرق العمل بالمؤسسات الصحية وإشراك العاملين في تهيئة مناخ مناسب لهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق يؤدي إلى الاتصال فيما بينهم وتلقيهم الدعم والتحفيز من طرف مسؤوليهم على إبداء أفكارهم واقتراحاتهم يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

### Abstract:

This study dealt with the topic of working with teams and job satisfaction for health institution workers, "a field study at the Public Health Institution in Al-Owainat - Tebessa". This study aimed to scrutinize the role of work within teams in achieving job satisfaction for health institution workers. For this endeavour we relied on the descriptive approach which looks the most suitable for tackling this kind of topics. For achieving the Objectives we relied on a survey sample consisted of 69 workers who constitute 50% of the total of the study population of 126 worker, and the data was analyzed by relying on the SPSS statistical analysis program. The study results showed that the method of work teams contributes to achieving job satisfaction for workers and that accreditation Teams working in health institutions and involving workers in creating a suitable atmosphere for them by involving them in the decision-making process related to the team leads to communication between them and receiving support and motivation by their officials to perform their ideas and suggestions leads to a sense of belonging and loyalty to the institution.