

وزارة التعليم العاليو البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي -الأغواط-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة (الماستر) في علوم التسيير

دور إدارة الفريق في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة مديرة الصيانة سوناطراك بالأغواط

تحت اشراف الأستاذ

د. عبد القادر بن برطال

من اعداد الطالبين

بورزق اسماعيل

بلحنافي رشيد

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر أ

د. يوسف خنيش

مقررا

أستاذ محاضر أ

د. عبد القادر بن برطال

ممتحنا

أستاذ محاضر ب

د. محمد جوبر

السنة الجامعية 2022/2021

شكر و تقدير

ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا بإتمام هذا العمل وعلى ما مننت به علينا من توفيق وسداد ، و على ما منحت إياه من صحة وقدرة على تخطي الصعاب ونخص بالشكر و التقدير و الإمتنان الأستاذ الفاضل د. عبد القادر بن برطال على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات ونصائح و آرائه لتقويم عملنا وصبره وحرصه كما نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة قسم التسيير و نخص بالذكر الأستاذ المحترم هاشمي بعاج و الأستاذ يوسف خنيش والأستاذ حميدة فرحات والأستاذ عبد الحميد نعيجات والأستاذ حمدي أبو القاسم والأستاذ يوسف رحمانى والأستاذ طاهر بعداش والأستاذ حمزة محجوبي والأستاذ بن تريج بن تريج وكل أساتذتنا الذين قدموا لنا يد العون و في الأخير نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة عملنا المتواضع هذا

إهداء

إلى من أفضلها على نفسي و بسمتها غايتي و بدعائها تجود أمي الحبيبة حفظك الله و رعاك وأطال
الله في عمرك وجعل جنة الفردوس مثواك
إلى من أحمل إسمك بكل فخر إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز حفظه الله لي و أطال الله في
عمره

إلى من هم أقرب الي من روحي و أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري إخوتي و عائلتي
إلى الأساتذ و الأخ عبد القادر بن برطال و الأستاذ هاشمي بعاج حفظكما الله وجعله في ميزان
حسناتكم و جميع أساتذة و إطارت الجامعة وبالأخص قسم التسيير
إلى إخواتي التي لم تلهنهم أمي أصدقائي و زملائي و زملاتي
إلى كل من قدم إلينا يدا العون

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

إسماعيل

إهداء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة سنوات لن تمحى من ذاكرتنا ...

وها أنا ذا أختتم مذكرة تخرجي بكل محبة و همة ونشاط.

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدنا ولو باليسير، الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة
المبجلين

وأقدم أحر شكري ومحبتي للمشرف السيد د. عبد القادر بن برطال على تفانيه و جهده

أهديكم مذكرة تخرجي....

رشيد

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة فرق العمل على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبيان لغرض جمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة التي كانت 32 موظف، حيث تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستعمال spssتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإدارة بالمشاركة و الحوافز أما بالنسبة لإدارة الصراع فيوجد تأثير ذو دلالة إحصائية منخفض وقد توصلت الدراسة كذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة فرق العمل على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط، تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الكلمات المفتاحية : فرق العمل، فعالية، تعلم فردي، تعلم فرقي، تعلم منظمي

Abstrac

This study aims to identify the impact of team management on organizational learning in the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting information and data from the study sample, which was 32 employees, where a set of statistical methods were used using spss 22. There is also a statistically significant impact of the participatory management and incentives dimension. As for conflict management, there is a low statistically significant impact. The study also found that there is no statistically significant differences in the management of work teams on organizational learning at the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat, due to (age, educational level, career level and experience).

Keywords: teamwork , effectiveness, individual learning, team learning, organizational learning

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر واهداء
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول : إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول :إدارة فرق العمل
3	المطلب الأول : : تعريف فرق العمل
4	المطلب الثاني: أهداف و أهمية ادارة الفريق
6	المطلب الثالث :أبعاد فرق العمل
7	المطلب الرابع : فعالية ادارة الفريق
11	المطلب الخامس: تصنيفات و مراحل بناء فرق العمل
المبحث الثاني التعلم التنظيمي	
18	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
20	المطلب الثاني :أهداف و أهمية التعلم التنظيمي
23	المطلب الثالث: مراحل ومستويات التعلم التنظيمي
28	المطلب الرابع: خصائص التعلم التنظيمي
29	المطلب الخامس :أبعاد التعلم التنظيمي
الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط	
32	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الصيانة بالأغواط
32	المطلب الأول:تعريف الشركة على المستوى المحلي
41	المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

43	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
43	المطلب الأول: منهج الدراسة
44	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
46	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
49	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
52	المطلب الخامس: اختبار كأي مربع للاستقلالية
	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.
53	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
57	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
58	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة
63	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
71	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
74	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	الفرق بين جماعات العمل و فرق العمل	1
47	معامل ثبات الدراسة	2
49	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	3
50	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	4
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز	5
54	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	6
56	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	8
57	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	7
58	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	9
59	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	10
60	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	11
62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12
64	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد	13
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	14
65	معاملات خط الانحدار البسيط	15
66	معامل الارتباط ومعامل التحديد	16
66	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	17
67	معاملات خط الإنحدار البسيط	18
68	معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد	19
68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية تحليل ANOVA	20
69	معاملات خط الإنحدار البسيط	21
70	معاملات خط الانحدار البسيط	22
71	اختبار T-test بالنسبة للجنس	23
72	إختبار ANOVA بالنسبة للسنوات الخبرة	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
23	أهمية التعلم التنظيمي	1
25	مراحل التعلم التنظيمي	2
35	أهم المؤسسات التابعة للشركة الأم سوناطراك	3
42	المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)	4
45	الشكل العام لنموذج الدراسة	5
51	منحنى التوزيع الطبيعي	6
52	مخطط الانتشار	7
55	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	8
56	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	9

المقدمة

مقدمة

بعد ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة تغيرت نظرة المؤسسة لمفهوم الثروة و رأس المال، فأصبحت هنالك مصطلحات و مفاهيم جديدة منها رأس المال الفكري و المعرفي و الثروة المعرفية و الأصول الفكرية و التي تهتم بالمعارف البشرية و التي قادت الفكر الإداري و المؤسسات نحو ذلك التكيف الذي تنشده مع محيطها و التغيير الحاصل فقد إنبتقت عنها أدوات و ووسائل ساعدتها في ذلك التأقلم و خلق الفرص و الاستجابة للتهديدات و نقاط الضعف لديها، من ضمن تلك الوسائل نجد التعلم التنظيمي الذي يعتبر من الوسائل الرئيسية التي تعتمد عليها بشكل أساسي في ممارساتها و تأقلمها مع المحيط الاقتصادي هو اعتمادها على أهم مورد أي المورد المعرفي، فاعتماد و فهم التعلم التنظيمي يقود المنظمة بدون شك نحو الاستثمار بشكل فعال في مواردها و نقاط قوتها وذلك من خلال تبادل المعارف و الخبرات و التجارب عن طريق التعلم الجماعي بشكل عام و التعلم الفردي بشكل خاص، بما يقودهم إلى تجديد و تفجير طاقتهم و التي تؤثر بالإيجاب على المنظمة و مدى وصولها و تحقيقها للاستثمار المثالي في ثرواتها العلمية، وقد قدما الباحثين في المجال بعد البحث في موضع التعلم التنظيمي الذي فرض نفسه عند مجموعة كبيرة من المداخل التي لها صلة مباشرة معه، كالثقافة التنظيمية والإدارة الشاملة للجودة وكذلك إدارة فرق العمل ومما يحوزه من أهمية التي أثبت أنها من أكثر أصول المنظمة ارتباطا بالتعلم التنظيمي و ذلك أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يكتسب من معارف نتيجة هذا التعلم. بحيث أن عمل الفريق الفعال مطلباً أساسياً لحل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات، مما يدفعنا إلى طرح الإشكالية

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوي $\alpha=0.05$ ؟

الأسئلة الفرعية

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة داخل فريق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع داخل فريق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز داخل فريق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي عند مستوى $\alpha=0.05$ ؟

و على ضوء ما تم طرحه من تساؤل رئيسي حول الدراسة و املا في تحقيق اهدافها انطلقنا من فرضية رئيسية وفرضيات فرعية
الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية فرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوي $\alpha=0.05$

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاركة داخل فريق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع داخل فريق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز داخل فريق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

أسباب اختيارالموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع مايلي :

- الرغبة الشخصية في التعرف على مؤشرات فاعلية فرق العمل ودورها في تحسين الأداء
- توضيح أهمية فعالية فرق العمل وسط المؤسسات الجزائرية
- معرفة أهمية التعلم التنظيمي بمستوياته
- اكتشاف العلاقة الموجودة بين فاعلية فرق العمل و العمل على تحقيق التعلم التنظيمي

أهمية الدراسة :

-أهمية هذه الدراسة مستمدة من خلال جانبه النظري الذي يهتم و يلخص أهم النقاط المتعلقة بفعالية فرق العمل و أبعاده و دوره و أهدافه في تحسين و في رفع أداء العاملين ، كما تتنبق الأهمية النظرية للدراسة على التعلم التنظيمي ومستوياته وإرتباطه المباشر بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي على دفع فرق العمل للقيام بالأهداف بفعاليةكبيرة
-وكذا أهميته للتخصص

-وقد توضح هذه الدراسة بعض النقاط لدى مشرفي الفرق بمديرية الصيانة حيث تتمثل في عدم إعطاء أعضاء الفرق المزيد من الحرية لتشجيعهم على الإبداع والابتكار

-أهمية التعلم التنظيمي في صفوف العاملين على مختلف المستويات

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة للتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- التعرف بالمفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي و التعرف ما إن كانت مديرية الصيانة تطبق هذا المفهوم
- التطرق إلى الجوانب النظرية للفاعلية فرق العمل و التعرف على أبرز أبعادها
- تسليط الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي ومعرفة أهم أبعاده، مستوياته، أنماطه
- الوصول الى معرفة دور إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي
- معرفة مدى فعالية فرق العمل داخل مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط

منهج الدراسة

توضيح الدورالذي تلعبه إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي.في إطار القيام بتحليل ومعالجة كيفية تطبيق موضوع إدارة فرق العمل والدور الذي تؤديه في تحقيق التعلم التنظيمي وإلجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المتبناة من عدمها نستخدم في ذلك المنهج الوصفي هو عملية استخلاص منطقية بمقتضاها ينتقل الباحث من العام إلى الخاص يبدأ بوضع مقدمات عامة ينزل منها متدرجا إلى عناصر تتدرج تحت هذه المقدمات أي أنه يقوم على وضع افتراضات أولية يتم الانطلاق في الإجابة على الفرضيات. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي من هذا الموضوع بمؤسسة سوناطراك وجمع البيانات مباشرة من مصالح المؤسسة

حدود الدراسة :

- **حدود المكانية:** مديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط - DML -
- **حدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلا الفترة الممتدة من 23 ماي 2022 إلى 07 جوان 2022
- **حدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مديرية الصيانة بالأغواط

صعوبات الدراسة

- نظرا الى قانون الوقاية الذي مزال مفاعل تحت وصاية الرئيس التنفيذي لمجمع سوناطراك الذي لم يسمح لنا بالحرية التامة
- صعوبة التواصل اليومي مع مشرفي الفرق بسبب المهام الموكلة لهم

الدراسات السابقة

زقادي حنين و مرنيز سميرة، أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكترونكس، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج 2021 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستويات التعلم التنظيمي على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة لطفي إلكترونيكس Gent بروج بوعرييج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة التي تكونت من 30 عبارة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول مستويات التعلم التنظيمي الفردي و الجماعي و المنظمي و مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن الى جانب البيانات العامة للمبجوثين، تم توزيع الاستبانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة 37 مفردة. وبعد المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخراج النتائج توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي ككل ولجميع مستوياته على بطاقة الأداء المتوازن

فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة بغداد قسم الادارة العامة هدف هذا البحث دراسة أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حددت أبعاد التعلم المنظمي ب (ديناميكيات التعلم، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة ب (القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين)، أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قصدية لأربعين من العاملين الذين يعملون بالوزارة المبحوثة وبمختلف المواقع الوظيفية

عبد القادر بن برطال (2018) مقال بالجزائر بعنوان " تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الأغواط"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، لعينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ

مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: - أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛

- وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة اتجاه الزملاء والمشرفين؛ - هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادثي الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%

جغبلو حمزة، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليستين مؤسسة كوندور برج بوغيريج الجزائر

يتناول هذا المقال واحدة من أهم القضايا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثل في تشكيل فرق العمل كعملية أساسية في بناء النسق الإنتاجي، وعلاقتها بالتوافق المهني كمطلب يضمن نوعية أفضل للمخرجات، ذلك أن تشكيل فرق العمل يعد خطوة مفصلية في الوصول إلى الحد المطلوب من الإنتاج الذي يُبقي المؤسسة في الدائرة التنافسية ومن ثم الاستمرارية، ولأن طرق اختيار هذه تختلف من مؤسسة لأخرى ومن تنظيم إداري لآخر على الرغم من وجود عناصر علمية تضبطها . في هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض طرق تشكيل فرق العمل التي تتجاوز الطرق الإدارية التقليدية كالعدد المثالي والتخصص والانضمام الطوعي، إلى طرق أخرى تفرضها عناصر فاعلة، اجتماعية ونفس- اجتماعية، يشملها مفهوم العصبية كمفهوم جامع، تلقي هذه العناصر بظلالها على طرق تشكيل فرق العمل والتي نبينها في فحوى هذا المقال وأخرى نتجاوزها، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموع عمال وحدة البوليمترين بمؤسسة كوندور إلكترونيك، في منطقة النشاطات بولاية برج بوغيريج

ساخي بوبكر . تيغزة محمد تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج سينج بتوظيف النمذجة والتحليل العاملي التوكيدي

إستهدف البحث إختبار صدق بنية مفهوم التعلم التنظيمي وفقا لنموذج سينج 1990. إن مفهوم التعلم التنظيمي - وفقا لنموذج سينج . ينطوي على خمسة أبعاد أو عوامل وهي: التفكير النظمي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، وتعلم الفريق. هذه الأبعاد الخمسة تنتمي بدورها إلى عامل أعلى عام يدعى بالتعلم التنظيمي. كما استهدف البحث مقارنة هذه البنية الهرمية للتعلم التنظيمي بنوعين آخرين منافسين من بنيات مفهوم التعلم التنظيمي: النموذج العاملي الأحادي البعد، والنموذج العاملي الخماسي غير الهرمي. اشتملت العينة على 276 من موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالغرب الجزائري مؤسسة سونلغاز، أستخدم إستبيان التعلم التنظيمي لسينج. واستعمل

التحليل العاملي التوكيدي باستخدام حزمة . AMOS-22 وأظهرت النتائج أن البنية الهرمية لمفهوم التعلم التنظيمي وفقا لنموذج سينج إنطوى على مطابقة جيدة للبيانات من جهة، ومن جهة أخرى تفوق على النموذجين الآخرين المنافسين: النموذج العاملي الأحادي البعد، والنموذج العاملي الخماسي غير الهرمي. وأختتمت الدراسة بمناقشة وبعض التوصيات.

ججيق عبد المالك . عبيدات سارة ،واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (sotramest)

هدفت هذه المقالة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST) من خلال قياس اثر المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب و تقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي، الجماعي، وعلى المستوى الكلي للشركة. لتحقيق أهداف الدراسة اقترح الباحثان نموذجا يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم، القيم المشتركة، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية، التكوين ؛ والمتغير التابع المتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة. وقد وزعت إستبانة على عينة متكونة من 263 عامل أي بنسبة 60% من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف ومستويات ممارسة التعلم التنظيمي. وبناءا على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي وتعزيزه بصفة ديناميكية و متواصلة.

الفصل الأول

إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم
التنظيمي

تمهيد

فرق العمل من الأنظمة الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ اليه المنظمات المعاصرة التي تستطيع إستثمار موردها البشرية بنجاح، فتساهم فرق العمل في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و تراكم المعرفة و تبادل الأفكار بين أعضاءه تؤدي الى نشر التعلم بين أفرادها. و بالرغم من اختلاف الآراء و الأفكار الا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها الى قواعد تساعد على ادارة المنظمة، حيث أصبح لموضوع فرق العمل ضجة و صدى عند الباحثين في عدة مجالات كالعلوم الإنسانية و الإجتماعية و الإدارة، كونها ترتبط بأهم عنصر في المنظمة و هو المورد البشري لذلك عملت المنظمات في السنوات الأخيرة على الإهتمام بفرق العمل داخل المنظمات لدفعهم على تقديم بأفضل ما لديهم بأكبر قدرا من الفعالية، كما فرضت المرحلة الراهنة بأهمية وضرورة اعتماد التعلم كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات و بات لزاما اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان النمو و البقاء و الإستمرارية، وتهتم المنظمات بالتعلم التنظيمي لأنه يسمح لها بتطوير القدرات على المستوى الفردي وكذا الجماعي، وبالتالي تعزز الإبداع وهذا يؤثر إيجابيا على الأداء وكذلك يوفر ويساعد على الابتكار ويعزز التطوير ويحسن الاتصالات ويجعل المنظمة أكثر تكيفا من أجل استعاب التغييرات في إجراءات العمل والهيكل.

وتعد فعالية فرق العمل من أهم ما قد يجعل للمنظمة قدرا على مجابهة الأزمات و رفع بمستوى التحديات عن طريق التعلم التنظيمي، ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول: إدارة فرق العمل

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي

المبحث الأول :

فرق العمل هي من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي المنظمات بكل إختلاف أنواعها وذلك من أجل تحسين وتقييم أدائها وتطوير تنظمتها، كما تميزت بأنها تظيف المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات، لكي تتمكن من مواجهة المشاكل و التحديات، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى أهم عناصر فرق العمل من الناحية النظرية بداية بالمفهوم و أهداف إدارة فرق العمل وصولا الى أهم نقطة بالدراسة وهي فعالية فرق العمل

المطلب الاول : تعريف فرق العمل

إختلف العلماء والباحثون حول نظرتهم لفرق العمل مما أثر على طريقة تعريفهم لها وذلك باختلاف توجهاتهم و معاييرهم الخاصة

فعرف دافت و نيو Daft&Neo فرق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازه.

فيما أشار ايفانوفيتش و ماتسون Ivancevich&Matteson إلى أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه¹.

أما حسب بيل فيعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعرف البعض الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

وفرق العمل هي: جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، أما حسب باعمر فإنه يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل

كما يعرف عبد الرؤوف الفريق بأنه مجموعه من الأفراد يتميزون بالمهارات المتكاملة فيما بينهم، ولديهم اهداف مشتركة و غرض واحد، ويتم انشاء فرق العمل داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد او مهمه معينه تتطلب التنسيق والتكامل بين افراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ويحظى فريق العمل بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وكيفية الوصول نحو الأهداف وفريق العمل الاحترافي لا يقوم بمعرفة المعلومات فقط وانما يعمل على تطويرها والبناء

¹لطيسة عبد الحليم، دور إدارة الفريق في التطور التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر معسكر، 2015، ص18

عليها، وفي فريق العمل يحتاج كل عضو أن يبني معلوماته وقدراته على معلومات وقدرات زميله في الفريق لصناعه آفاق جديدة ومتكاملة للمنظمة¹.

ووصف بات Batt فرق العمل جماعات من العاملين التي لديهم حرية كبيرة على عملية العمل واحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين المختلفين

كما عرفها دوبرين Dubrin بأنها مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلوم اتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهامه في مجال مسؤولياته، كما يعرف كل من خضير كاظم حمود وروان منير فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أنه هناك درجة كبيرة من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة².

-المطلب الثاني : اهداف و أهمية ادارة الفريق:

- أولاً : أهداف إدارة فرق العمل

- إن وجود و تكوين فرق العمل في حد ذاتها ماهي إلى وسيلة لغاية محددة مسبقا ، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف من فريق إلى آخر، ومن الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل هي كما يلي:
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء؛
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
- هيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء المرؤوسين؛
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
- هيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة ؛

¹نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، د.ط، 2021، ص09

²لطيسة عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 19

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة ربما يؤدي إلى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل؛¹

- ثانيا : أهمية إدارة الفريق

هناك أهمية بالغة تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها² :

- خلق بيئة عالية التحفيز ، ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛

- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛

- الحد من الصراعات؛

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛

- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛

- التفويض الفعال من قبل المدراء؛

- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛

- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد؛

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق؛

- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا؛

¹إرامه بركة - منال مخنث، أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة حالة كلية الاقتصاد، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة الأغواط، 2021، ص 09

²د. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مجلة دراسات العدد الإقتصادي، العدد 2، المجلد 15، الأغواط، 2018، ص 188

- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات؛
 - 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح؛
 - 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.
- وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م. 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (4.1%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (07%) إلى أقل من (03%) خلال نفس الفترة

-المطلب الثالث: أبعاد فرق العمل

بحيث تتكون فرق العمل من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في الآتي¹:

1. العنصر الفني:

ويقصد بالعنصر الفني المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها ، هل هي صعبة

التحقيق اوسهلة والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة لتنفيذها ، لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها ، والادوات والاجهزة اللازمة لإنجازها.

2. العنصر الانساني:

وهذا العنصر يتكون من جزأين هما:

أ. قائد الفريق:

_وهو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.

يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون.

-يكون مقتنعا باهداف الفريق مخلصا في تحقيقها ، جادا في قيادة الأعضاء للوصول اليها.

¹صفاء حسن ابراهيم يوسف ،فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري،رسالة ماجستير،ادارة أعمال،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان،2017، ص11

يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة ، وخبرة عملية مناسبة.

-يعمل القائد مستشارا للفريق ، ويقوم بتسهيل مهمة الاعضاء وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الاعضاء ، وتقديم النصح والمشورة.

ب. اعضاء الفريق:

المقصود هنا هو سلوكيات الاعضاء التي تؤثر تأثيرا كبيرا 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.

3. العنصر البيئي:

أن العنصر البيئي يتكون من جزأين وهما:

أ. البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظمة فريق العمل والتي يكون لها تأثيرا كبيرا على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد. كما يقصد بها ذلك الاطار من العلاقات التي تحدد ماهية علاقة حياة العضو مع غيره الذي هو الأساس في تنظيم اي فريق من الفرق سوى بين أفرادها بعضهم بعض في بيئة ما، أو بين فرق متباينة او متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة.¹

ب. البيئة التنظيمية:

وهي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، اهداف، خطط، موارد، نظام حوافز، تقييم الأداء والتدريب.

وتعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والاداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات اداء مرتفعة والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية يستطيع الغائب التأثير على اعضاء الفريق والذي يعد جوهر عملية رفع مستوى الأداء في المنظمة.

-المطلب الرابع: فعالية ادارة الفريق

¹صفاء حسن ابراهيم يوسف، مرجع سبق ذكره، ص12

حسب رامز عزمي بدير، وآخرون، إن فاعلية الفريق بشكل عام تتمثل في ثالث فئات هي مخرجات إنتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة، والدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل، فبالنسبة لقياس مخرجات إنتاج المجموعة فيتضمن النوعية، الانتاج، التكلفة أما ما الفصل الثاني: الاطار النظري لفاعلية فريق العمل وبناء المعرفة يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي تتضمن الرضا الوظيفي، إشباع حاجات الفريق، والثقة بالادارة وأخيرا فإن قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الإنسحابي مثل معدل الغيابات لأعضاء أو معدل استبدال العمال. بينما اقترح أن الابتكار هو من أهم العوامل التي تشيرالى فاعلية الفريق، ويتضمن الابتكار تطور التكنولوجيا، والقابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل مع الافكار الجديدة. من المؤشرات التي تميز فرق العمل الفعالة العديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والمشاركة، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق ، وتمتاز لوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات ، و لإجماع ، ويلتزم الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة ، وتكون منتقاة. ومن بين أهم المؤشرات التي تميز فرق العمل الفعالة نذكر الآتي :

الإدارة بالمشاركة: حيث يعرف سوكيوو sekiou الإدارة بالمشاركة على أنها أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي الى تقاسم المعلومات، السلطة، المعارف، اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموعة من العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة. ومن هذا التعريف نستنتج أن المشاركة تتطلب التعاون و تبادل المعارف بين الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة و من جهة أخرى تحقيق أهداف الفريق الذي تكون من أجلها أي مساهمة جميع الموظفين داخل الفريق من خلال العمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تسيير شؤون الفريق و أهدافه بشكل يجعل من الفريق فعال بشكل أكبر من ذي قبل كما يمنح لهم بالمقابل تحقيقاً لأهدافهم و غاياتهم الخاصة¹

أهمية الإدارة بالمشاركة:

¹ حدر فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري،دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو،مذكرة ماستر ، سياسات عامة و إدارة محلية، تيزي وزو،2018
ص19،

إن مشاركة العاملين في الإدارة و تحميلهم المسؤولية، تؤدي إلى تطويرهم فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإن ذلك يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و معارفهم كما تشجعهم على الإبداع و الابتكار، كما تؤكد مها مهدي قاسم أن أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدرتها على خلق الثقة بين المشرفين و العاملين أي بين مختلف أعضاء الفريق، كما يوضح أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه أن الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الفريق كما تعمل الإدارة بالمشاركة على اتقوية الإتصالات بين رئيس الفريق و أعضاء الفريق فهي بالتالي تتمي روح الفريق و الشعور بالإنتماء¹.

إدارة الصراع:

يرى روبنسون أن إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم فيها استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع الرغوب فيه كما يعرفها روبرتس بأنها التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد و تشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله².

ومنه نستنتج أن إدارة الصراع هي مجموعة من الإجراءات و الأليات و القرارات التي يتخذها رؤساء الفرق للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل فرق العمل

أهمية إدارة الصراع:

- المشاركة الفاعلة بين كافة الأفراد المنتمين للعمل الوظيفي أو التنظيمي.
- يعطي فرصاً جيدة لدى الجميع للتفوق والإبداع والابتكار، لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه في العطاء. يشجع على اختيار البديل الأفضل على مستوى الفرد والجماعة.
- الفرز الدائم للسلبيات بهدف علاجها، والإيجابيات بهدف تعزيزها.

الحوافز

يعرف السلمي الحوافز بأنها مجموعة من المثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.

¹ طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، اقتصاد المعرفة و المعارف، علوم التنسير، جامعقبرج بوعريريج، 2011، ص76

² Robbins, Organizational Behavior, new jersey, prentice hall , Upper saddle river , 2001.P392.

كما يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف علاقي التحفيز بأنه الشعور الداخلي الذي يولد الرغبة لإتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.¹

- أهمية الحوافز :

إثارة الحماس على متسوى الفريق فيحب الأفراد في الفريق إثبات ذاتهم فيحدث التنافس إذا توفرت للأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة.

تنمية روح المشاركة و التعاون بحيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الفريق لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الفريق في إتخاذ القرارات بتقلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

تنمية المهارات بين أفراد الفريق لأن الحوافز تهدف لتمكين ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.²

كما حدد برينجس Briggs عشر خصائص للفرق الفعالة و التي تظهر أهمية المؤشرات السابقة فهذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا ،وتتمثل الخصائص في ما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم م من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
- توافر الموارد المناسبة للأداء؛
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
- يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم؛
- شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته وبما يسهم في تطوير أداء أعضاء الفريق؛
- سبب معايير عالية داخلية ، وطرق جيدة لتقييم أدوار الأفراد والمسؤوليات والأداء؛
- مناخ عمل مريح وغير رسمي ، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات ،يتيح للأفراد الاستمتاع لزمالة والمرافقة؛
- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها؛
- وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق؛

¹ خلاص وسام، نظام التحفيز و علاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، 2021، ص12

² بن سعيد غنية ، غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين ،مذكرة الماستر، تسيير واقتصاد المؤسسة؛ جامعة، العقيد محند اولحاج، البويرة، 2011 ، ص42

- استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق؛
 - ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:
 - المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق لمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
 - التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
 - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
 - الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح
 - تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
 - الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل خلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
 - التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضا العمل التي يواجهها الفريق.
 - الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال والتي تتمحور حول عدد من الأمور:
- اللارسمية
 - وضوح المهام والأهداف
 - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء
 - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة
 - القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات
 - دعم الإبداع والابتكار، والإتصالات المفتوحة¹

¹خالد هامل، فعالية فرق العمل في بناء المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الحبوب والبقول الجافة، مذكرة ماستر، ادارة اعمال، قسم التيسير، أم البواقي،

-المطلب الخامس: تصنيفات و مراحل بناء فرق العمل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتحقيقه، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة الى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهه أن نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟، نوع المهمة ودرجة تعقيدها. وقد صنف ميرهامان Mherman فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية:

أولاً: العمل والهدف.

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

فرق إنجاز المهام:

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

فرق التحسين:

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومنت اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة الإنتاج مصانعها في ماليزيا. وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات.

ثانياً: من حيث البعد الزمني.

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

- فرق العمل المؤقتة هي تلك الفرق التي يتم إنشائها لإنجاز مهمة محددة، فهو عبارة عن جماعة من الأفراد يكونون فريقاً مؤقتاً بهدف هدف معين أو استكشاف فرصة معين¹.

¹ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثارها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، رسالة ماجستير، الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 18

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

- فرق العمل الدائمة:

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفراد الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات. ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية وهي تلك الفرق التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير، هذا النوع من الفرق العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية. وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق، أي أنه يصبح جزءا ثابتا في هيكل المنظمة. ثالثا: البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق.

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

- جماعات العمل:

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

- فرق العمل التي تدير نفسها:

كما يشير دافت Daft إلى أن فرق الإدارة الذاتية تتألف بصورة نموذجية من خمسة إلى عشرون عضواً من الأفراد متعددي المهارات والذين يتعاونون الوظائف الإنتاج أقصى منتج أو خدمة أو على الأقل ش كل واحد كامل أو جزء من المنتج أو الخدمة¹

وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقدير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق. وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضاً بالرقابة على الجودة وتقييم الأداء. والهدف الأساسي. كما عرفها باركر بأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد الذاتي لإنجاز كامل الأعمال نظراً لتوفر المهارات الفنية والعملية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية². من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد Volvo، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسها، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

- ثالثاً: البعد المرتبط بهيكل السلطة.

¹د. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على فرق العمل، دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية و المكاتب الاستشارية و عدد من كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل العراق، العدد 93، مجلد 31، 2009، ص 195

²فارس النفيعي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2010، <https://hrdiscussion.com/hr16514.html>

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

- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص

في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة (RalstonPurina) تظم المشاريع بطريقة تمكن العاملين من العمل معا في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة.

وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات:

وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد أحدهم على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، المالية، والموارد البشرية. وغالبا ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين التحسين المدخلات والمخرجات¹.

- الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

قد يبدو للوهلة الأولى أن هذين المفهومين مترادفين، ولكنهما من ناحية عملية والسلوكية هما مفهومين مختلفين، ذلك أن جماعات العمل تتكون من أعضاء لهم أهداف تتمثل في اشتراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لمساعدتهم في أداء واجباتهم الوظيفية، أما عمل الفريق فإنه يختلف لكون الهدف هو محاولة إنجاز أكثر من الهدف أو الأهداف الخاصة بالأفراد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملا أساسيا في العملية الإدارية، إذ فقد تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق زمن غياب التعاون الذي يعود على المنظمة بالمنفعة والفائدة، وأحيانا تكون المشكلة هي في غياب التعاون بين أعضاء الفريق، لذاك تحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد

¹لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطور التنظيمي، ص20

الروح التعاونية وروح الفريق من خلال تشكل عدة فرق العمل. ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي

جدول (1) : الفرق بين جماعات العمل و فرق العمل

فرق العمل	جماعات العمل
1-التزام كلي بالأهداف العامة.	1-تعمل على أهداف عامة.
2-مشاركة وممارسة ادوار قيادية.	2-يحدد لهم قائد قوي.
3-مسؤولة فردية ومشاركة.	3-مسؤولة فردية.
4-غرض و رؤية خاصة للفريق الواحد.	4- غرض متماثل للجماعة والمنظمة.
5-الأداء يقيم من قبل الأعضاء والقائد.	5-الأداء يقيم من قبل القائد.
6-المخرجات تصنع جماعيا.	6-المخرجات تصنع فرديا.
7-تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي.	7- تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة.
8-يحدد النجاح من خلال طموح الأفراد بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من طرف الأفراد.	8-يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراهاالأعضاء المنتمين لها.

المصدر لطيسة عبد الحليم، دور إدارة الفريق في التطور التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر معسكر، 2015، ص1

- 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 كالتالي¹:

¹محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2013، ص45

- مرحلة التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم ، وتتصف العلاقات لرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية

- مرحلة العصف (الصراع):

تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله. وفي هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق وبعضهم إثبات نفسهم وربما حاول بعضهم فرض أعراف معينة. وقد يختلف الأعضاء حول تلك الأعراف والقوانين كما قد يتنازعون حول قيادة الفريق في حال لم تقم الإدارة بتعيين القائد أو بتحديد القواعد والنظم والأعراف التي على أساسها يجتمع الفريق. يجدر الذكر هنا أن الإدارة قد تختار في ظروف معينة أن تفوض مهمة القائد أو تحديد النظم إلى أعضاء الفريق نفسه. كما قد تختار في أحيان أخرى تحديد ذلك بنفسها منذ البداية. ولكل وجهة نظر فوائدها وسلبياتها¹.

من هنا ينصح القائد على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة.

- مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق ، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى

الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية ، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق، يحفز المدير فريقه على التقدم والحفاظ على مستوى جيد من التواصل.

¹ عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل و إدارتها، سوريا، 2004، ص06

- **مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيما الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة لآخرين. مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، و بالتالي يلزم الفهم التام ، والالتزام للتدرج العملي السليم ، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق؛

- تعيين قائد للفريق تشكيل الفريق؛

- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛

- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛

- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛

- المحافظة على الأداء الفعال¹؛

أثار الصراع الإيجابية :²

- توليد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز الاستعدادات والقدرات الكامنة؛

- تتضمن الصراعات بحثاً عن حل المشكلات؛

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يقترح طرق جديدة للاتصال؛

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد؛

- قد يؤدي إلى تشخيص المشكلات في الفريق؛

¹محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل، مرجع سبق ذكره، ص46

²خضير مبروكة، أثر إدارة الصراع على إستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، أدرار، رسالة ماجستير، علم الإجتماع و التنظيم جامعة دارية، 2017، ص 54

- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة؛
- يساعد على الإنتاجية والنمو؛
- يمكن أن يكون أساسا للإبداع والابتكار؛

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي

- المطلب الاول : مفهوم التعلم التنظيمي :

حيث عرف بيتر سينج peter singe أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في منظماتهم أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وأنهم القادرون على تغيير ذلك الواقع.¹

ويعرف أيضا رويب وسالي Sales & Robey, التعلم التنظيمي على أنه عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها و تنقيحها من حين لآخر. أو أنه يعبر عن التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والإبتكاري . وترى كالفيرت ديكسون التعلم التنظيمي بصورة مختلفة حيث نبهت إلى وجوب النظر إلى مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنه العملية التي توجد هذه المعلومات . وهي ترى ان التعلم التنظيمي ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كالمجموعة من معارف ومعلومات , بل إنه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضافة معاني على الأشياء الموجودة من حولهم ، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي .

حيث عرف برينار Bernar, أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة وعرفه هيجان، على أنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة،حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام". كما يرى جوه

¹سوزان صالح دروز- تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

Goh المزايا التنافسية" على المدى بأنه نشاطا طويل الأجل يهدف لبناء البعيد، ويتطلب اهتمام الإدارة الدائم والتزامها بهذا النشاط وبذل الجهود لتحقيقه.

بينما عرفه جاكولي وجاب Jaap & Jacquel، بأنه عملية تحسني الأعمال من خلال المعرفة وعرفه بوبر و ليبشتر lipshitz & Popper، بأنه آلية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية.

ويعتبر شن Chen، أن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.

يعرفه آرغريس Argyris على أنه: " الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو أساسا عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء"

يعرف حسب ميلاند و دونجهوف Mallyand & Donaoghve على أنه: " عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصلها من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي" ¹.

وعُرف أيضا على أنه: "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معرقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي" ²

-المطلب الثاني : اهداف و أهمية التعلم التنظيمي

- أولا : أهداف التعلم التنظيمي

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:³

¹ عز الدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 3، ص 206.

² بوخاف جهاد، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمه، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمه، 2020، ص13

³ خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2012، ص12

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛
 - تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
 - التحسين المستمر في الجودة؛
 - الإبداع والابتكار؛
 - زيادة القدرة على مواجهة التغير؛
 - تعظيم قدرة وكفاءة المورد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية و التنظيمية ؛
 - إدارة الوقت بكفاءة ؛
 - فهم واستعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
 - فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة؛
 - تحفيز و دفع الأفراد معنويا ونفسيا؛
- عند ملاحظة أهداف التعلم التنظيمي نجد أنها كلها سبل لتحسين الأداء فمثلا تجنب وتصحيح النقص والقصور في مجالات العمل التنظيمي المختلفة أو زيادة مستويات الجودة لها نتيجة واحدة هي تحسين الأداء المؤسسي

- ثانيا : أهمية التعلم التنظيمي

يشير رايزي و بقيري rezaie& Bagheri الى أن أهمية التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة و يدعم الابتكار و الفاعلية مما يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة.¹

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال العديد من المستويات, فهناك مستوى بالنسبة للأفراد, مستوى للجماعة و المنظمة, ونوضحها في النقاط التالية :

¹ د. أشرف محمد إبراهيم عوض " أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرضاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة كوفيد 19" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، لعدد الاول، ص 460

أ - الأهمية بالنسبة للفرد :

- مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وبالتالي تطوير شخصيته؛
- تحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية , البيئية؛
- وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة او السلطة و القوة؛

ب - الأهمية بالنسبة للجماعة :

- يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي؛
- إمكانية التشارك في المعارف , والحوار البناء و ثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات؛
- العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي , و هو الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة , كما يعتبر الوسيط الرابط بين تعلم الأفراد و المنظمة

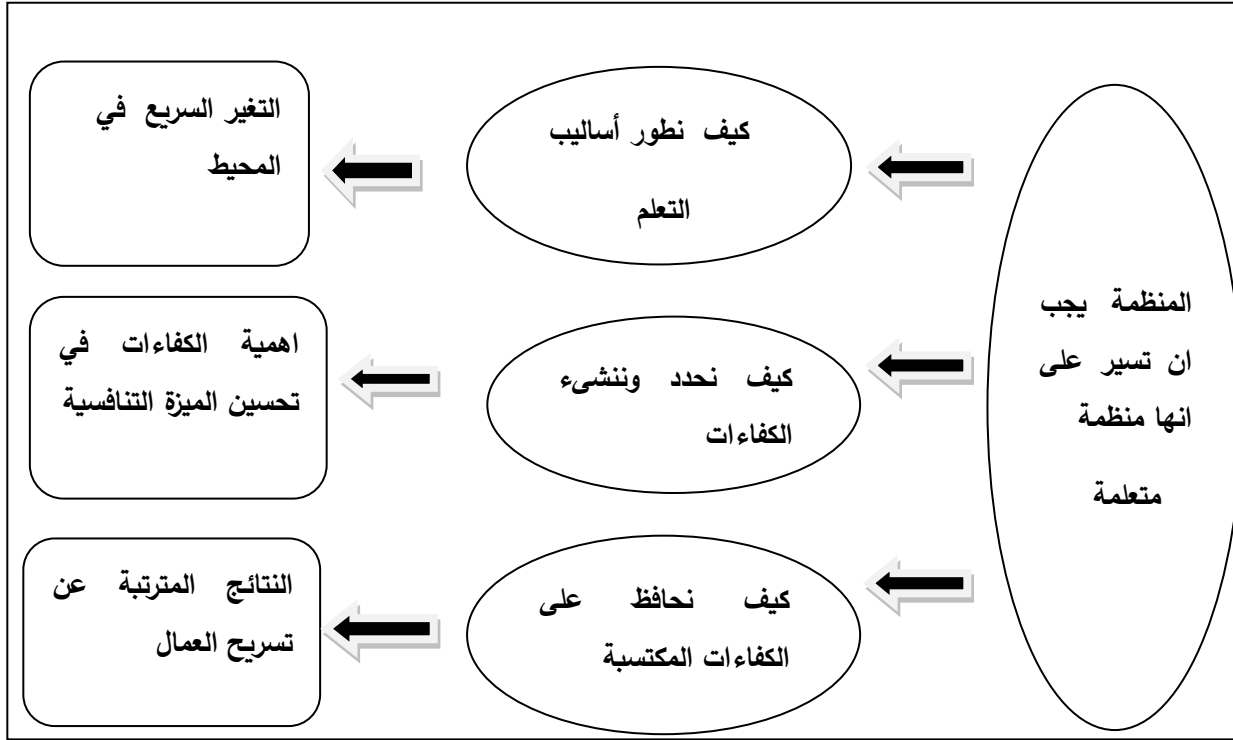
ت - الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- الطريق الأفضل لتحقيق التميز التنافسي؛
- الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات و قدرتها على التكيف؛
- تبنى المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي و التطوير المتواصل

والمخطط يوضح أهمية التعلم التنظيمي.¹

الشكل (1) : أهمية التعلم التنظيمي

¹فتيحة عبد النوري- أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال مو بيليس، نجمة بوكالة أم البواقي- إدارة أعمال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي- 2019 ص 6



المصدر فتيحة عبد النوري- أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال مو بيليس، نجمة بوكالة أم البواقي- إدارة أعمال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي- 2019 ص 6

تختلف أهمية التعلم التنظيمي باختلاف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وهي تتمثل في:
أ. الأهمية التشغيلية:

وتشمل النقاط التالية:¹

- اكتساب المهارت والمعارف وتزويدهم بالخبرات،
- الإستجابة المرنة و السريعة للمتغيرات البيئية،
- زيادة المشاركة في المعلومات والفهم في نوعية القرارات،

ب. الأهمية الإستراتيجية:

¹يلقاسم الجودي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط، شهادة الماجستير، علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص29

وتشمل النقاط التالية:¹

- زيادة قدرة المنظمة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها؛
- مواجهة حالات عدم التأكد؛
- نقطة إنطلاق لصيغة إستراتيجية المنظمة؛
- تجديد معارف المنظمة مما يحافظ على تنافسيتها؛
- كما تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه العامل الأساسي في تفاعل المؤسسة مع مختلف الأدوات والأساليب والتكنولوجيا؛

- **المطلب الثالث : مراحل التعلم التنظيمي**

نموذج كريتر و كاسيدي Cassidy & kreitner المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والعنصر البشري يعتبر ضمن العناصر الرئيسية في هذا النظام , والتعلم التنظيمي هو التعلم الشخصي للفرد . ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل للتعلم التنظيمي هي²

- الإدراك : يتضمن مفاهيم جديدة للتعلم؛
- السلوك :يتضمن تطوير مهارات وقدرات؛
- الأداء : يتضمن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي؛

كل هذه المراحل ضرورية لتقليص الفجوة بين النظرية و التطبيق كما يتضمن النموذج اربع مهارات اساسية تحتاجها

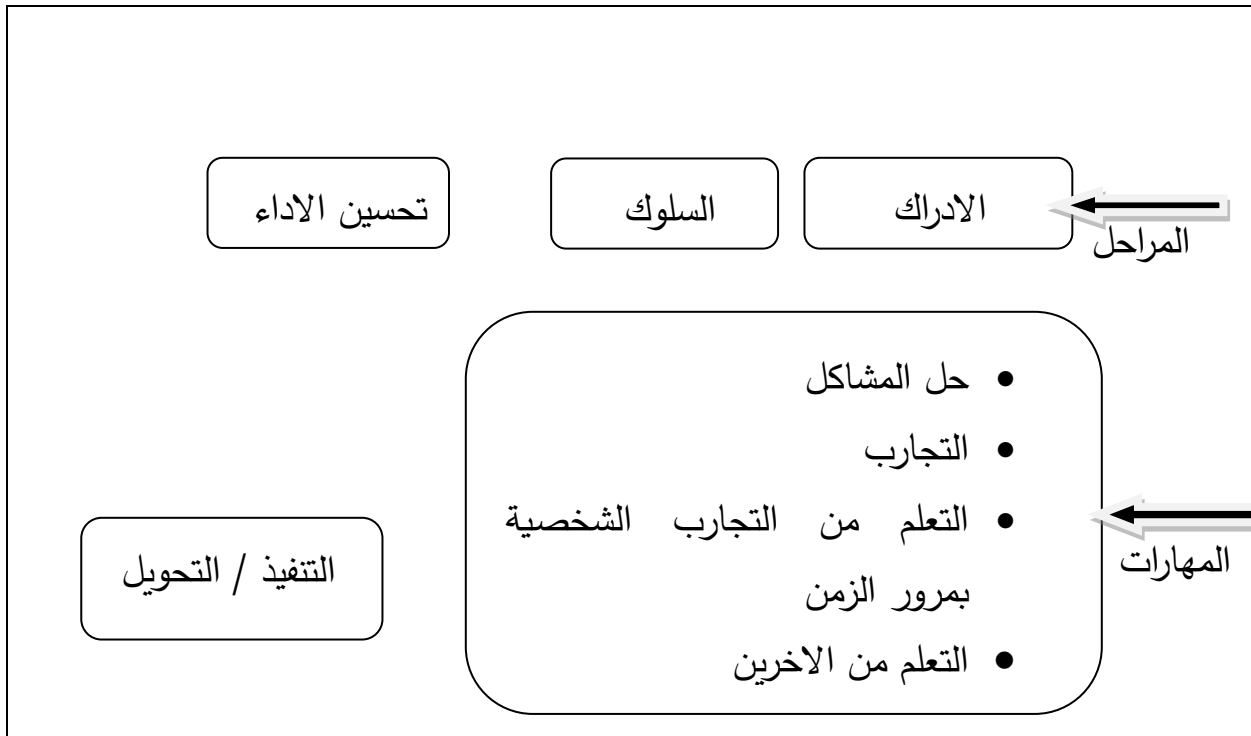
المنظمة لخلق و تعلم الافكار الجديدة بغية تحسين ادائها التنظيمي في الوقت الحالي و المستقبلي

والشكل التالي يوضح هاته المراحل و المهارات الخاصة بهذا النموذج

¹بوخناف جهاد،صالح نسرين، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة- إدارة أعمال-كلية علوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-2020-ص17

²بوخناف جهاد صالح نسرين، مرجع سبق ذكره ،ص31

الشكل (2) : مراحل التعلم التنظيمي



المصدر : بوخناف جهاد، صالح نسرين، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في

مديرية البيئة لولاية قالمة- إدارة أعمال-كلية علوم التسيير-جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-2020، ص 31

- المطلب الخامس : مستويات التعلم التنظيمي

يصنف الباحثون التعلم التنظيمي الى مجموعة من المستويات التي يعد التركيز عليها هو السبيل للتحويل الى منظمة

متعلمة ,وسنعرضها كالتالي :

1- مستويات التعلم التنظيمي : وتشمل ما يلي

أ- التعلم على مستوى الفرد :¹

في اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمون فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي، وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون نتاجا للخبرات المكتسبة.

في هذا المستوى يحتاج المدراء الى تشجيع التعلم عن طريق الترقية و استعمال انواع فرق العمل المختلفة سواء كانت تدار شخصيا , او طريق الفرق الوظيفية لكي يتمكن العاملون من تشارك المهارات و القدرات لحل المشاكل وتطوير افكار جديدة.

كما ثبت ان التعلم الفردي هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، و يحدث ذلك نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين .وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرته على ذلك، و يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي والتعليم المبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد والقراءة الذاتية²

ب-التعلم على مستوى الفرق

أوضح Agrawal أن التعلم في هذا المستوى ينبغي أن يأخذ في حسابه خلق المعرفة ونشرها الى مستويات متنوعة هي الفرق و الإدارات والمنظمات، ويحدث في فرق التعلم و المجموعات الخاصة التي تكتسب

¹فتيحة عبد النوري- أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال لهاتف النقال مو بيليس، نجمة بوكالة أم البواقي - إدارة أعمال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - 2019 - ص5
²رزيفة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تقرار، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد3، العدد3، 2019، ص522

المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع أعضائها أولاً ثم إلى المنظمة ، كما ان التعلم الجماعي أكثر من مجموع التعلم الشخصي، وهذا لا تكمن أهمية التعلم الشخصي في انعكاساته على الشخص رغم أهميته، بقدر ما تكمن في عملية نقله ونشره إلى الجماعات و المنظمة العامة¹ و فرق العمل هي العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، ولقد ميز كل من سميث و باك كاتزن Smith & Baek Katzen بين نوعين من الفرق: هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة. ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء. وعند التدقيق في سلوك أعضاء الفريق نجدهم أناساً صادقين يحترمون بعضهم البعض بصدق، حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة. و هم يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة وكيف توصل إليها كل منهم. ويحاولون تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء. وهم بعد ذلك يملكون رؤية مشتركة، ولا شك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهودهم ويرى سكرريت زوبر و ريان Skerritt-Zuber et Ryan أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.، يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين.، تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً، تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.، تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.²

¹ زقادي حنين، مرنيز سميرة، أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكترونكس، إدارة أعمال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2021، ص6

² رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، مرجع سبق ذكره، ص523

ت-التعلم على مستوى المنظمة :

في هذا المستوى يتم تبادل المعارف و المهارت و الخبرات بين الافراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و التي من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية ,الاستراتيجيات ,السياسات,الاجراءات و الانظمة فمثلا :
الوظائف و الأقسام لحل المشاكل والدمج بين الهيكل الالي و العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم

ث-التعلم في مستوى ما بين المنظمات :

حيث يعد التعلم بين المنظمات مهم جدا لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد , واطافة
ابداعات ذاتية لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح المنظمة في بيئة عاملها الحالية و المستقبلية¹

- المطلب الرابع :خصائص التعلم التنظيمي

يمكن استنتاج بعض الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي²

- وهي تتعلق اساسا بدور الفرد في عملية التعلم التنظيمي او مسوياته او تأثير المحيط الخارجي , و فما يلي
تم تلخيص هذه الخصائص؛
- التعلم التنظيمي ظاهرة متعددة الأوجه وترتبط بين عناصر مختلفة في شكل نظام , لا يمكن دراسته من خلال
تقليص مجال البحث في عنصر او اخر وانما يدرس كنظام متكامل؛
- يحصل التعلم التنظيمي من قبل الافراد و هو عبارة عن تسلسل افعال و خبرات تؤدي الى تطوير تطبيقات و
معارف متحكم بها و يستغلها الافراد في تسير المواقف التي تمر بهم في العمل؛

¹بوخناف جهاد، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة- إدارة أعمال-كلية علوم التسيير-جامعة 08
ماي 1945 - قالمة-2020-ص22

²خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مذكرة شهادة
الماجستير، الإدارة الإستراتيجية،2012،ص32

- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة لها تخزينها في الذاكرة التنظيمية للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية و المستقبلية والتخزين قد يكون في شكل روتين رسمي او روتين غير رسمي؛
- بمعنى يشترك فيه مجموعة افراد مستقرين في المؤسسة للمعرفة المخزنة بأن تنتقل الى المنظمين الجدد الى المجموعة او الاحتفاظ بها في حالة رحيل احد اعضائها لان الذاكرة التنظيمية هي شبكة مسارات رسمية و اخرى غير رسمية لنشر المعرفة داخل المؤسسة
- التعلم التنظيمي دائما محلي و ظرفي (تغير مستمر في المعارف) فالهياكل والتطبيقات و العادات و طرق التفكير في المؤسسة كلها تتشكل وتنتج ضمن التطور التاريخي لهذه المؤسسة و التحول من الحالة الراهنة الى الحالة جديدة لا يتم دون نظرة تاريخية لان التعلم التنظيمي في الاصل نتائج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجة للمؤسسة؛
- لايمكن ان تحقق عملية التعلم التنظيمي النتائج المرجوة منها دون مساندة مجموعة عوامل منها قيادة المؤسسة وثقافتها ؛
- تنوع مصادر التعلم التنظيمي الداخلية و الخارجية وتنوع زمن حدوثها ؛
- كما يضيف دودجسون Dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي¹:
- ان عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج الى التخطيط و التنظيم و المتابعة؛
- ان التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي ، لمن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد لن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي؛

- المطلب الخامس: أبعاد التعلم التنظيمي

نميز ثلاث ابعاد للتعلم التنظيمي تتمثل في :

¹زقادي حنين،مرنيز سميرة،أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكترونكس،إدارة أعمال،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد البشير البراهيمي برج بوعريريج،2021،ص

أ- البعد الاستراتيجي : ويتضمن ما يلي

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم : يجب ان يركز الأفراد على مستقبل المنظمة و اهدافها برؤية متشابهة مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق اهداف المنظمة
- متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات التحدث على مستوى البيئة ووضع خطط مناسبة للتكيف معها من خلال وضع عدة بدئل للتخفيف من حدة هذه التغيرات و تأثيرها على المنظمة ,مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛
- استراتيجية التعلم : وضع خطة محددة تدعم التدريب و و التعلم والابتكار بصورة واضحة

ب -البعد التنظيمي :ويحتوي على

- العمل من خلال الفريق : اذا ان العمل من خلال يشجع الحوار و تبادل الافكار بين اعضائه , كما يساعد على توليد افكار جديدة لحل المشكلات و الاستجابة للتغيرات؛
- الهيكل التنظيمي المرن : هو الهيكل الداعم للتعلم التنظيمي مثل : الهيكل المصفوفي الذي يعطي حرية الابتكار ,
- ايجاد ونقل المعرفة الى انحاء التنظيم : ويتمثل في اكتساب المعرفة والخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ومشاركتها مع بقية أعضاء المنظمة ,وكذلك الاستفادة من تجارب المنظمات الناجمة و التعرف على افضل ممارساتها
- ت- البعد الثقافي : ويتضمن مايلي :

- تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة : من خلال ايجاد بيئة عمل تعتبر اخطاء الأفراد فرصة ووسيلة للتطور وليس نقطة ضعف في أدائهم؛
- الجودة الكلية للتعلم : من خلال عمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية¹

¹بوخناف جهاد،صالح نسرين ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة- إدارة أعمال-كلية علوم التسيير- جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-2020-ص32

تمهيد

ولإكتمال الدراسة وإثراء الموضوع وجب علينا ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي، حيث تم اختيار مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، ذلك لأنها من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على إستراتيجية التنوع، وتطور حاليا نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، وفي أمريكا اللاتينية (البيرو). فهي من الشركات الكبرى المؤهلة لأن تقتحم الأسواق المالية العالمية، وذلك راجع لتنوع نشاطاتها وحجمها وتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية، ولذلك ارتأينا أن تكون دراستنا التطبيقية في هذه الشركة.

ولأن حجم الشركة لا يسمح لنا بالإلمام بجميع نشاطاتها، تم تركيز الدراسة على مديرية الصيانة بالأغواط باعتبارها إحدى الوحدات التابعة لهذه الشركة الأم.

ولكي تكون الدراسة تقييمية مركزة وشاملة تم دراسة مهام المؤسسة في إطار ادارة الفرق في ظل التعلم التنظيمي.

يشمل هذا الفصل لمحة تاريخية عن الشركة الأم سوناطراك كمدخل ثم التطرق إلى أهم المجهودات المبذولة

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الصيانة بالأغواط

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- مدخل عام للمؤسسة سوناطراك :

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال والنقل للمحروقات ، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار ل:

(Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة جزائرية لاستغلال الموارد البترولية، متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير و قد نواعة في أنشطتها البتروكيمياويات وتحليت مياه البحر في بني صاف وأرزويو.

أولا : نشأة الشركة

أدركت الجزائر وفي وقت مبكر، أن الطاقة هي السبيل الرئيسي الذي يؤدي بها إلى التطور الإقتصادي والاجتماعي والسياسي. على هذا الأساس اعتمدت بعد استقلالها على إنشاء سوناطراك في 1963/12/31 "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات" أصبحت سوناطراك الآن عنصرا قويا في تحقيق الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا : مكانة سوناطراك

برقم أعمال يقارب 107مليار دولار محقق خلال سنة 2013، و بنتيجة صافية قاربة 7 مليار دولار تحتل سوناطراك:

- 2- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).
- 3- سادس شركة عالمية في ما يخصّ الغاز الطبيعي (احتياطات وإنتاج).
- 4- خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين (المصدر PIW Top 50/2008) :
- 5- خامس مصدّر عالمي للغاز الطبيعي.
- 6- رابع مصدّر عالمي للغاز الطبيعي المميّع.
- 7- ثالث مصدّر عالمي لغاز البترول المميّع.

ثالثا : أهم الفروع والشركات التابعة لها

(1) المنبع

يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات. تضطلع سوناطراك بهذه الخبرات بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى. تم تحقيق 16 اكتشاف في سنة 2009 (9 بمجهود ذاتي و 7 بالشراكة) وكذا تحقيق 29 اكتشافا من المحروقات في سنة 2010: (27 بمجهود ذاتي و 02 بالشراكة بتاريخ نوفمبر 2010) أجرت سوناطراك اكتشافين للبترول على المستوى الدولي عبر فروعها الدولية للاستكشاف والإنتاج بمعية الشركة الوطنية الليبية للنفط. وتم تحقيق هذين الاكتشافين في حوض غدامس على بعد حوالي 230 كلم جنوب مدينة طرابلس الليبية. يقع مجموع احتياطي الاكتشافات، تقريبا، وإلى غاية اليوم، في الجهة الشرقية للصحراء. حيث يتكدس (67%) من احتياطي البترول والغاز في مقاطعات واد ميا، حقلا حاسي رمل (غاز) وحاسي مسعود (بترول) الضخمان. يحتل حوض إيليزي المرتبة الثالثة ب: (14%) من حيث الاحتياطي، ثم تليهم أحواض رورد نوس (9%)، آهنا تيميمون (4%) وحوض بركين.

النقل بواسطة القنوات

يؤمن نشاط النقل بواسطة القنوات توصيل (نقل) المحروقات (البتروال الخام، الغاز الطبيعي، غاز البترول المميع والكثافات)، ويتوفر على شبكة من القنوات تقارب 16200 كلم. وتم نقل عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول والغاز 5, 244 مليون طن معادل بترول (ط م ب) في سنة 2007 (مع حسابان جميع المنتوجات).
تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط أنابيب نقل الغاز يبلغ طولها الإجمالي 7459 كلم، وبطاقة استيعاب للنقل تقدر بـ : 131 مليار متر مكعب سنويا، منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الاستيراد. يمتلك نشاط النقل بواسطة القنوات، 79 مضخات ضخ وضغط مجهزة بأزيد من 290 آلة رئيسية.

المصب

يضم المصب الانشطة المتخصصة في تطوير وحدات تميع الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المميع والتكرير، من خلال ما يلي :

أربع (04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع، (03) بأريزو و(01) بسكيكدة، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 44 مليارم3 من الغاز الطبيعي المميع/ سنة (تم إيقاف مجمع GL4/ZCamel سابقا منذ أبريل 2010).

التسويق

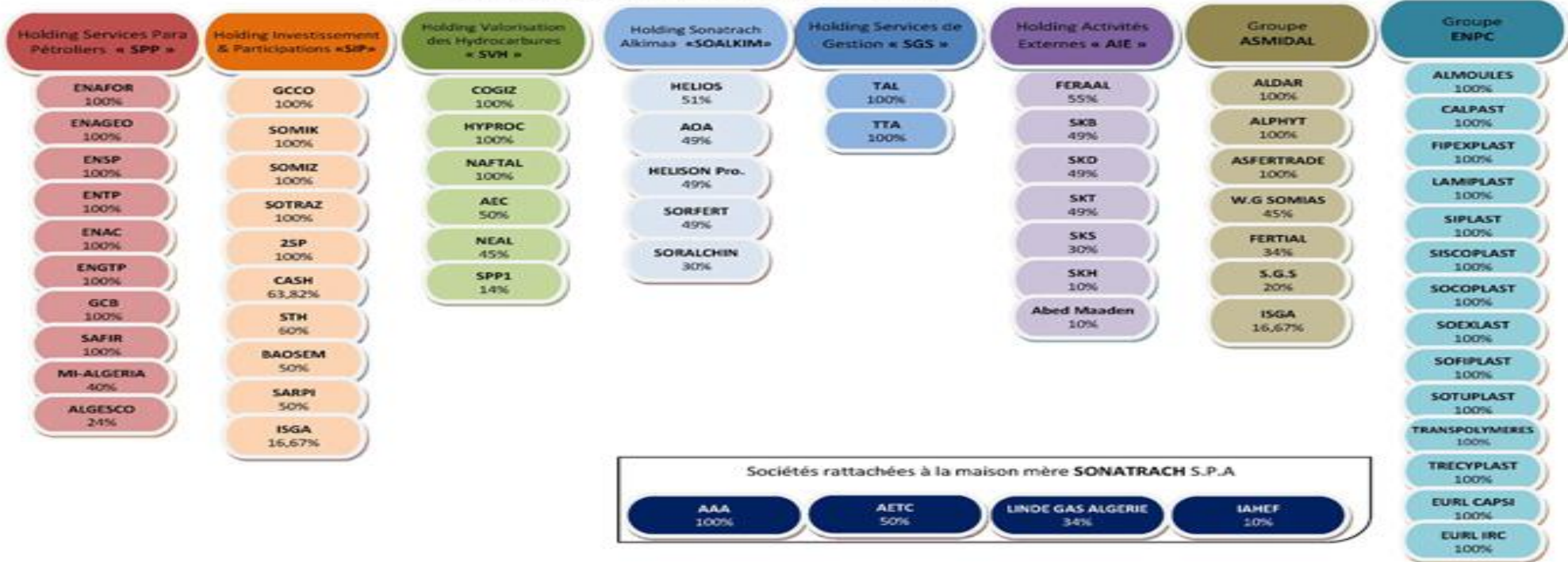
أدرت الصادرات في سنة 2007، رقم أعمال قياسي يقدر بـ : 9, 59 مليار دولار أمريكي، أي بزيادة (11%) مقارنة بالسنة السابقة. صدرت سوناطراك 134 مليون طن معادل بترول من المحروقات. استفادت السوق الوطنية من 31 مليون طن معادل بترول. تسير سوناطراك أسطول بحري هام يفني بالتزاماتها نحو زبائنها من خلال فرعيها (2) شركة النقل البحري للمحروقات وشركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول.

تساهم شركة سوناطراك في العديد من الوحدات الصناعية والتي نلخص في الشكل التالي:

❖ الشكل (03) أهم المؤسسات التابعة للشركة الأم سوناطراك

Schéma Organisationnel du Portefeuille de Sociétés SONATRACH Spa

En vigueur au courant de l'exercice 2014



المصدر: <http://www.sonatrach.com/sonatrach-en-bref.html>, consulte le 30-5-2016

2.المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بالاغواط (DML)

أولا نشأتها: كانت قاعدةالصيانة تابعة للمديرية الجهوية لغربية بوهران منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط، وقدكان قسم الصيانة يسير منطرف العمال الجزائر بين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب في صيانة العتاد البترولي. وفي سنة1989 انفصلت عن فرع المديرية الجهوية الغربية بوهران، حيث أسندت لهامهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا :مهام المديرية

- أعمال صيانةالمستوى 3 و4 و5 للعتادالبترولي؛
- إصلاح قطع الغيار،وتجديدمركبات الآلات البتروليةالكبرى ؛
- إعداد و إجراء بعض العمليات الخاصة(PIQUAGUE ET OPERATION STOPPLE).

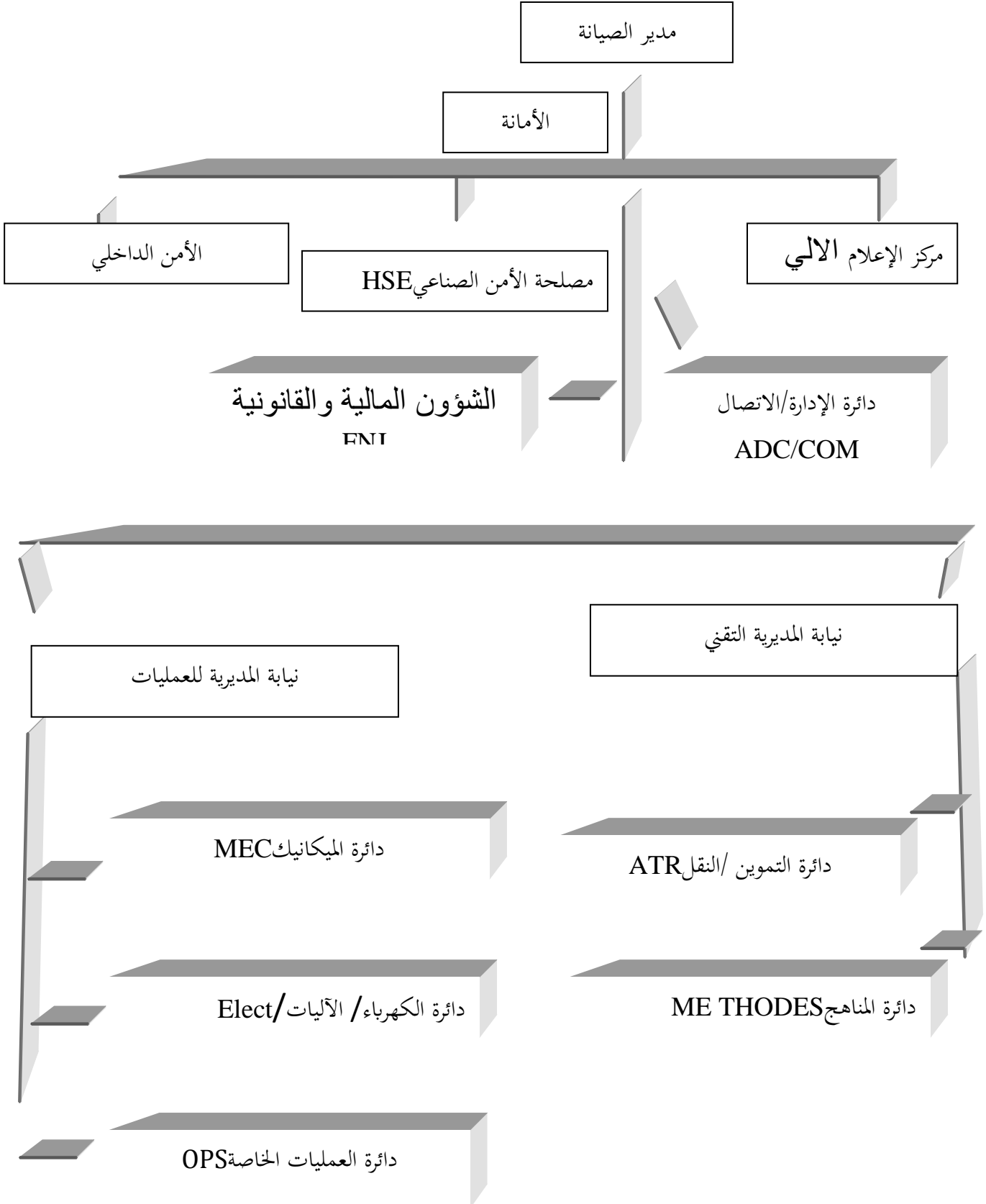
ثالثا : أهم أنشطتها

- الصيانةالوقائية و التصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- متابعة و تنفيذ مخطط الصيانة لفرع النقل عبر الأنابيب مع تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولةتجنبها مستقبلا؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبةالتطورالتكنولوجي الرقمنة) .

رابعا : المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)

ان مديرية الصيانة كما هو مبين في الشكل الموالي تضم مركز للإعلام الالي، ومصلحة للأمن الصناعي "HSE"، ومصلحة الأمن الداخلي، بالإضافة لدائرتين اداريتين وهما دائرة الشؤون المالية والقانونية، ودائرة الإدارة/الاتصال، وكل هذه المصالح والدوائر تابعة اداريا مباشرة لمدير الصيانة كما تضم خمسة دوائر تقنية تنطوي تحت مسؤولية نائب المدير المكلف بالعمليات التقنية.

- الشكل (04) : المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة (DML)



المصدر : مصلحة التوثيق - مديرية الصيانة الأغواط

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا يبرز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو وتلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كاي مربع لدراسة مدى الاستقلالية وكذا اختبار **Ttest** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدم الطالبان المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداي المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل

في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبيية في الرفع من الغعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سوناطراك بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

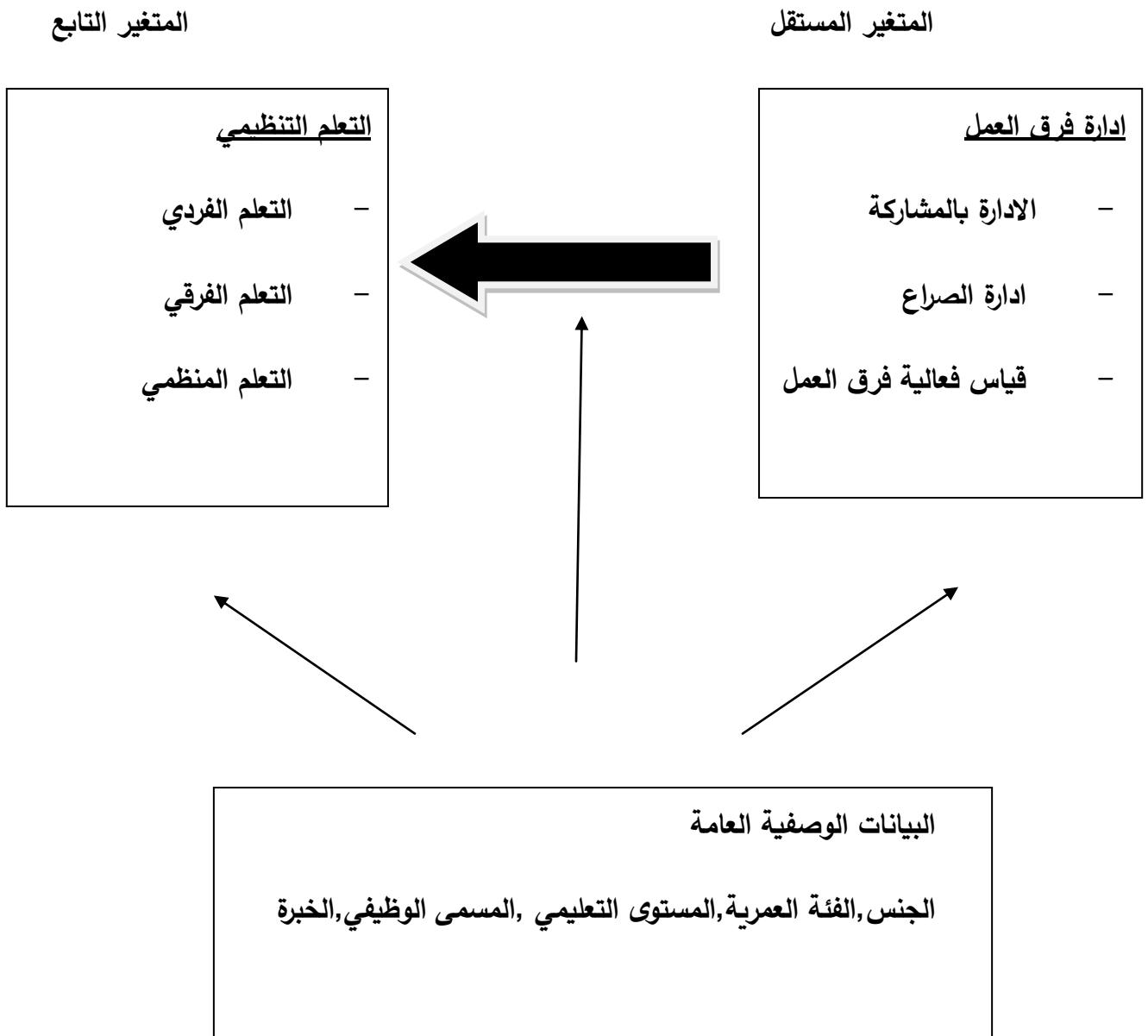
- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك نموذج الدراسة التالي
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 32 فقرة كما موضح في الملحق رقم (...).

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل () ليوضح ابعادها ولتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية كما ان النموذج يوضح علاقات الارتباط والتأثير لاثبات او نفي فرضيات الدراسة بغرض الاجابة على الاشكالية المعروضة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل "إدارة فرق العمل" و"متغير تابع" التعلم التنظيمي" والذي يساند الافتراض كون أن فرق العمل لها دور أساسي في تحقيق التعلم التنظيمي في مؤسسة سوناطراك

يشمل متغيرين رئيسيين هما : المتغير المستقل (إدارة فرق عمل) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من المتغيرات لإدارة بالمشاركة و إدارة الصراع، إدارة المعرفة،الاتصال .أما المتغير التابع في تكون من ثلاثةمتغيرات التعلم الفردي،التعلم التنظيمي.كما يتم قياس هذا الدور بالبيانات الوصفية العامة والتمثلة في: الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، الوظيفي ، الخبرة

الشكل العام لنموذج الدراسة



الشكل العام لنموذج الدراسة

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

1- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.²

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"³

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من اربعة من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيانوصلاحيته ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تما لاستجابة لآراء المحكمين وقد تما لقيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتنحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأداتان المستخدمتان وهما معامل كرونباخ والتجزئة النصفية.

1-2- معامل ألفا كرو نباخ:

² أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 75.

الجدول رقم (2): معامل ثبات الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات
0.889	32

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss24.0

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق ومن الملاحظ ان قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.889، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

قيمة الفا كرونباخ عند حذف العبارة	العبارات
0,885	طبيعة عملي داخل المؤسسة تستوجب العمل كفريق
0,882	باستطاعتي التواصل مع زملائي في الفريق بكل سهولة
0,887	يمكننا كفريق ان نحدد الفرص والتهديدات التي تتوفر في محيط المؤسسة
0,889	يوفر لنا قائد الفريق حوافز معنوية جيدة
0,885	لقائد الفريق القدرة على فك الصراعات بين الزملاء بالعمل
0,883	أشارك في اتخاذ القرارات داخل الفريق
<u>0,890</u>	<u>أحاول جاهدا مراقبة تصرفاتي وسلوكياتي داخل الفريق</u>
0,888	امد يدالعون لمن يحتاج المساعدة من زملائي
0,887	الترم كفرد من الفريق بتحقيق الأهداف المرجوة
0,885	يعتبر التعلم المستمر بالعمل من اولويات المؤسسة
0,888	أعتمد في التعلم على معلومات وخبرات الاخرين
0,886	يتيح لي أعضاءفريقي فرصة للتعلم
0,885	اركز على مناقشة الافكار الجديدة والاستفادة منها
0,882	أقبل الآراء المهنية و الاكاديمية لزملائي وانكانت مخالفة لأرائي
0,886	وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يساعدني على التعلم الفردي
0,882	يتم تجديد المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة
0,886	اهداف الفريق الذي اعمل معه واضحة اي محددة بدقة

0,881	يمكننا كفريق ان نحدد نقاط القوة والضعف التي نعاني منه اداخل المؤسسة
 0,891	<u>يوفرنا رئيس الفريق حوافز مادية مغرية</u>
0,884	من خلال التعاون مع زملائي استطيع تقادي الخلافات
0,887	نعمل كفريق في جو عمل يساعد على اداء المهام
0,892	اتخاذ القرارات داخل الفريق يكون بالأغلبية لا بالاجماع
0,885	احاول التغلب على نقاط الضعف لدي لتقليل المخاطر بالعمل
0,888	انتازل عن موقفي لفائدة مصلحة الفريق
0,888	اقدم كل المعلومات اللازمة لسير عمل الفريق
0,884	اسعى لزيادة كفاءتي داخل الفريق
0,889	أقبلنا لنقد الموجه لأخطائي
0,885	المناقشة المفتوحة تساعدني على اكتساب المعرفة والتعلم من خبرات بعضنا البعض
0,884	اوجه الارشادات لأعضاء فريقي بغض النظر عن اختلاف وظائفنا
0,882	تساهم التفاعلات بيني وبيننا أعضاء فريقي في تحسين المناقشة وفهم افضل للأفكار وتفاصيل العمل
0,883	وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يساعدني على التعلم الجماعي
0,883	تحاول المؤسسة الاستفادة من خبرات المؤسسة الأخرى

صدق الاتساق الداخلي

المحاور	معامل برسون	القيمة الاحتمالية
الادارة بالمشاركة	0.527	0.002
ادارة الصرع	0.393	0.026
الحوافر	0.393	0.026

من خلال الجدول نلاحظ وجود ارتباط معنوي موجب بالاضافة الى ان كل قيم $\text{sig} > 0.05$ مما يدل

على ان كل المحاور المتغير المستقل (ادارة فرق العمل) لها علاقة ارتباط معنوي مع (التعلم التنظيمي) مما يدل

على وجود اتساق داخلي مقبول

2-2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس لصدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مديارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (3): معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي

المحور	معامل بيرسون	القيمة الإحتمالية
ادارة فرق العمل	0.849**	0.000
التعلم التنظيمي	0.872**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss24.0

ويبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 32 مفرد، قمنا باستخدام إختبار كولموجروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

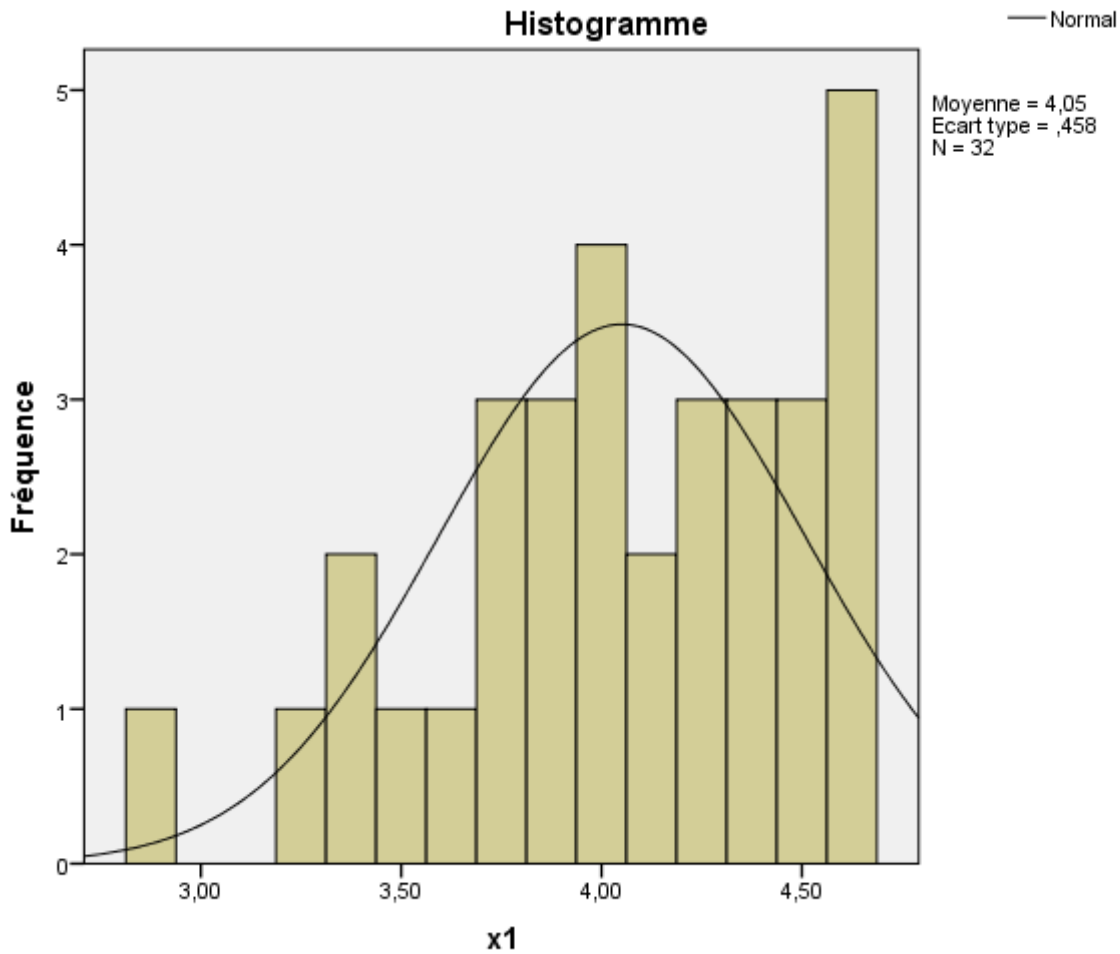
جدول رقم (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
ادارة فرق العمل	0.097	0.200
التعلم التنظيمي	0.093	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

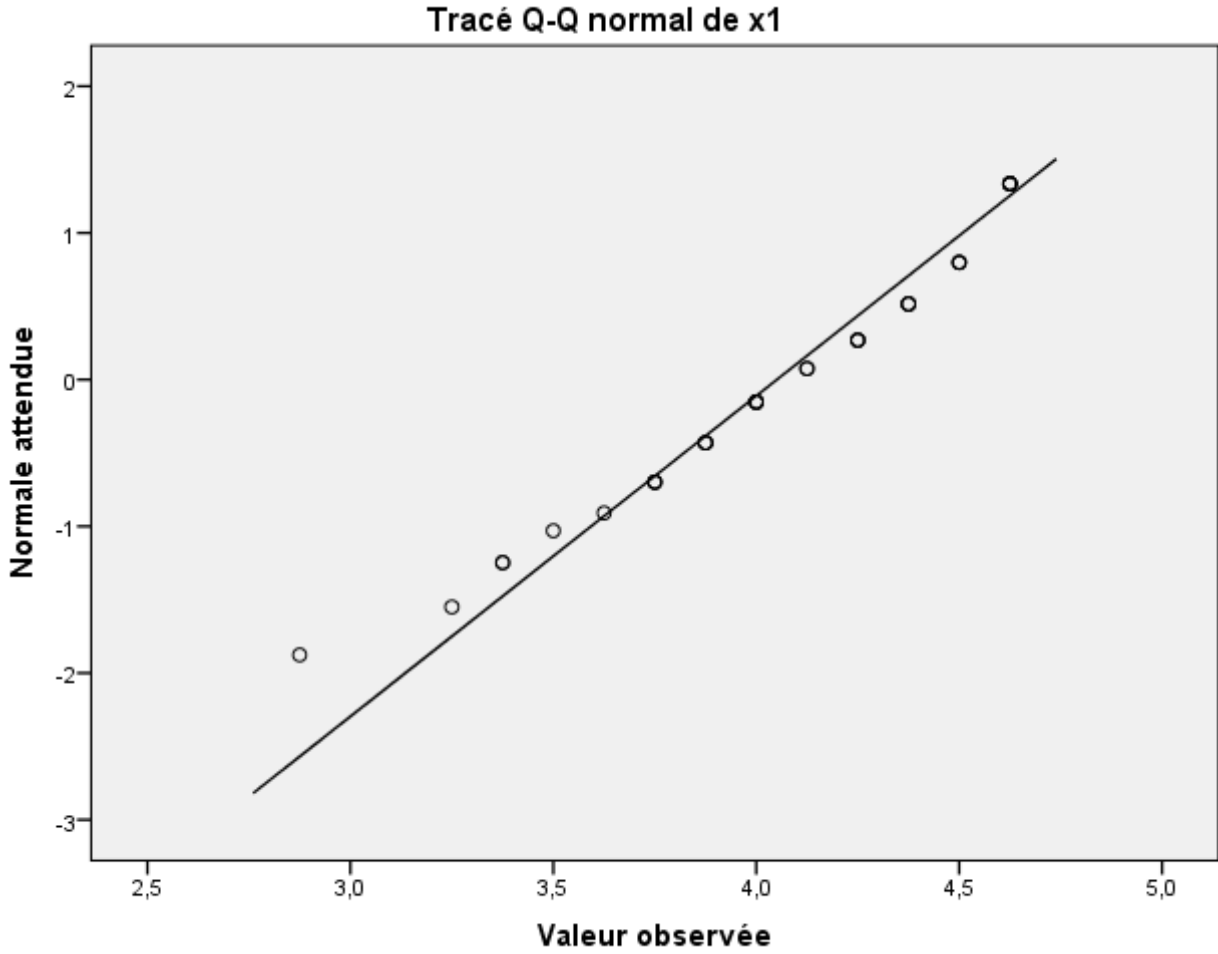
الشكل رقم (6): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل رقم (6): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الخامس: اختبار كاي مربع للاستقلالية

ويقوم هذا الاختبار بدراسة الاستقلالية بين متغيرين شخصيين أو وظيفيين من خلال وضع فرضيتين هما:

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \geq 0.05$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \leq 0.05$$

-1 بالنسبة للجنس والمنصب

-2 بالنسبة للجنس والخدمة.

-3 بالنسبة للمنصب والخدمة

مستقلة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير القيادة الإدارية على عملية تنمية الكفاءات البشرية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونغاز» -الاغواط-.

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعين الدراس للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الصيانة بالاغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 300 موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز

الفرع	عدد العمال	عدد الاطارت	عدد أعوان التحكم	عدد أعوان التنفيذ
مديرية الاغواط	300	144	141	15

المصدر: من إعداد الطالبان على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

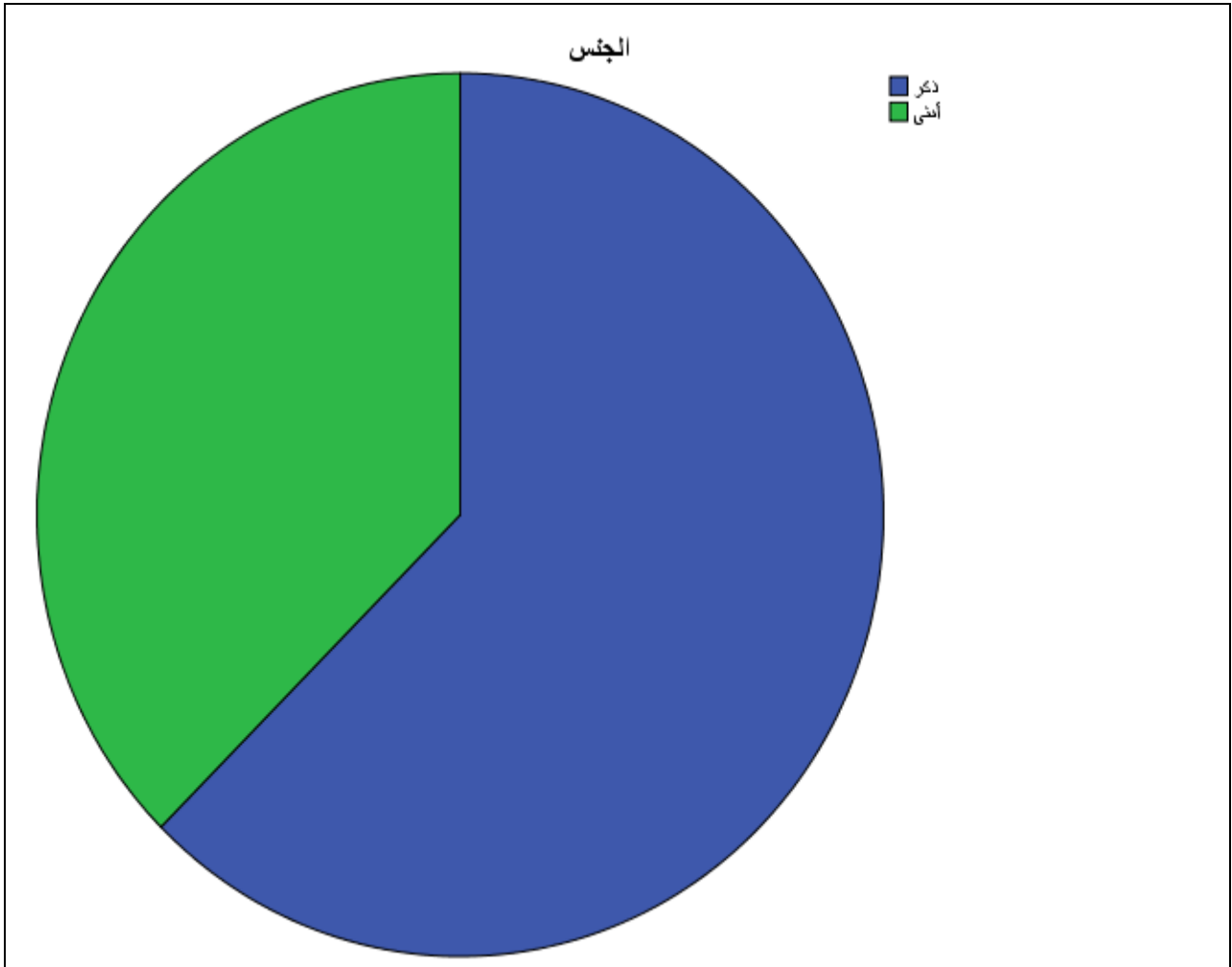
الجدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	20	%62.5
أنثى	12	%37.5
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات spss24.0 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (62.5%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (37.5%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هنا اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالبان ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2 المنصب: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

3 سنوات الخدمة: من مجموع 32 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

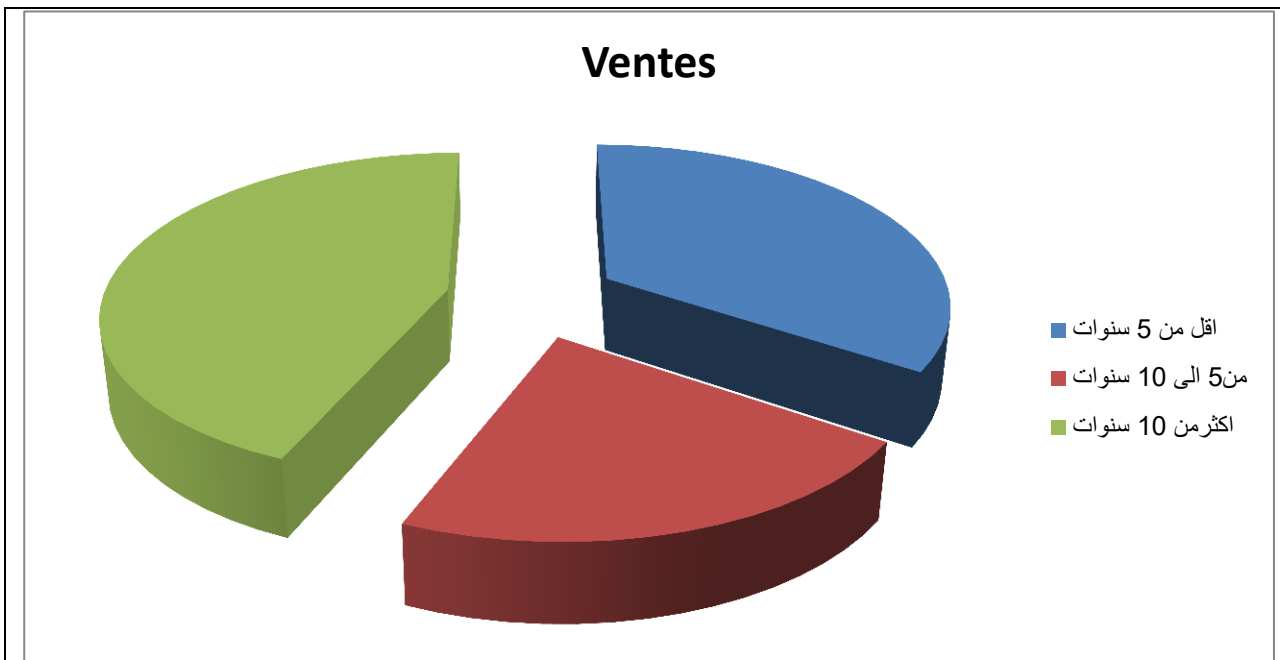
الجدول رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة
34.4%	11	أقل من 5
21.9%	7	من 5 إلى 10
43.8%	14	أكبر من 10
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: من مخرجات spss 24.0 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنة حيث تشكل ما نسبته 43.8% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ثانياً بنسبة 34.4% وفي الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 21.9%، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان الاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان مستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات ادارة المشاركة:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور المهارات الإنسانية:

جدول رقم (8): اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق بشدة	0.25	4.56	56.3	18	43.8	14	/	/	/	/	/	/	1
موافق بشدة	0.35	4.31	37.5	12	56.3	18	6.3	2	/	/	/	/	2
موافق بشدة	0.60	4.31	43.8	14	50	16	/	/	6.3	2	/	/	3
موافق	0.95	3.78	18.8	6	56.3	18	12.5	4	9.4	3	3.1	1	4
موافق	0.28	4.19	25	8	68.8	22	6.3	2	/	/	/	/	10
موافق	1.28	3.53	15.6	5	50	16	12.5	4	15.6	5	6.3	2	11
موافق الى حد ما	0.91	3.28	3.1	1	46.9	15	31.3	10	12.5	4	6.3	2	12
موافق بشدة	0.31	4.44	46.9	15	50	16	3.1	1	/	/	/	/	15
موافق	0.21	4.05	متوسط عبارات البعد الأول										

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (ادارة المشاركة) هو 4.05 والذي يتجه إلى درجة موافق

نرى في معظم العبارات موفقة بشدة ويعني ان المشاركة موجودة بين الفريق

الا في العبارة رقم 12 (اتخاذ القرارات داخل الفريق يكون بالاغلبية لا بالاجماع) ويعني ان اغلب العينة ترى ان القرارات

داخل الفريق اما ان تكون من صلاحية القائد او المشرف او المدير بحد ذاتهم ان لا يتدخل اعضاء الفريق في صنع

القرارات

ونرى ان اتجاه دراسة العينة تتجه نحو موافق ويعني ذلك ان المهام و الاوامر و الأهداف التي تخدم المؤسسة في اطار المشاركة الموجهة

2-1- تحليل اتجاهات عبارات محور ادارة الصراع:

جدول رقم (9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.48	3.97	18.8	6	62.5	20	15.6	5	3.1	1	/	/	8
موافق	1.29	3.75	25	8	43.8	14	21.9	7	/	/	9.4	3	9
موافق بشدة	0.49	4.34	46.9	15	40.6	13	12.5	4	/	/	/	/	13
موافق	0.96	3.75	18.8	6	53.1	17	15.6	5	9.4	3	3.1	1	16
موافق	0.27	3.95	متوسط عبارات البعد الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (ادارة الصراع) هو 3.95 والذي يتجه إلى درجة موافق و يتضح ان الصراع الموجه داخل هذه الفرق لديه نتائج جيدة

فمثلا في العبارة رقم 13 (احاول جاهدا مراقبة تصرفاتي و سلوكياتي داخل الفريق) ويعني ان ذلك ان جميع افراد العينة يتبعون اوامر و ارشادات المشرفين الا و هي مراقبة تصرفاتهم و الحد من النزاعات وتوحيد اهدافهم بما يخدم المؤسسة

من خلال هذا الجدول نتوصل ان ادارة الصراع الموجه لديه فائدة للمؤسسة بصفة كبيرة

1-3- تحليل اتجاهات عبارات الحوافز:

جدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الإجابة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.35	3.53	15.6	5	50	16	15.6	5	9.4	3	9.4	3	5
موافق إلى حد ما	1.68	2.84	12.5	4	21.9	7	18.8	6	31.3	10	15.6	5	6
موافق	1.53	3.41	21.9	7	31.3	10	18.8	6	21.9	7	6.3	2	7
موافق بشدة	0.31	4.44	46.9	15	50	16	3.1	1	/	/	/	/	14
موافق	0.83	3.94	21.9	7	62.5	20	6.3	2	6.3	2	3.1	1	17
موافق	0.69	4.13	34.4	11	50	16	9.4	3	6.3	2	/	/	18
موافق	0.27	3.95	متوسط عبارات البعد الثالث										

إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثالث (الحوافز) 3.95 والذي يتجه إلى درجة موافق ونرى ان معظم العبارات قد وافق عليه معظم افراد العينة ويعني ان الحوافز لديها تأثير على العمل المطلوب داخل المؤسسة

الا العبارة رقم 6 (يوفر لنا رئيس الفريق حوافز مادية مغرية) اقل تجانسا

و ترى عينة الدراسة ان الحوافز المادية لم يستطع رئيس الفرق ان يوفرها ويعني اما ان الحوافز المادية ليست من صلاحية الرئيس او ان رئيس فرق العمل لا يتفاوض من اجل ما يرضي الفريق

ولا يعني ذلك ان لا توجد عوائد من الحوافز بل بالعكس نرى ان لديها تأثير على المطلوب من الفريق

ومن ذلك نرى ان عينة الدراسة تزداد فعالية مع الحوافز الممنوحة اما المادية او المعنوية

2-تحليل اتجاهات عبارات التعلم التنظيمي

جدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

الإتجاه	الإحتراف المعباري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.27	4	25	8	53.1	17	18.8	6	3.1	1	/	/	19
موافق بشدة	0.36	4.34	40.6	13	53.1	17	6.3	2	/	/	/	/	20
موافق بشدة	0.51	4.25	37.5	12	53.1	17	6.3	2	3.1	1	/	/	21
موافق	0.33	4.16	25	8	65.6	21	9.4	3	/	/	/	/	22
موافق	0.67	3.97	21.9	7	59.4	19	15.6	5	/	/	3.1	1	23
موافق بشدة	0.45	4.25	37.5	12	50	16	12.5	4	/	/	/	/	24
موافق بشدة	0.33	4.28	34.4	11	59.4	19	6.3	2	/	/	/	/	25
موافق	1.17	3.72	18.8	6	56.3	18	9.4	3	9.4	3	6.3	2	26
موافق بشدة	0.56	4.22	37.5	12	50	16	9.4	3	3.1	1	/	/	27
موافق	0.58	4.16	31.3	10	59.4	19	3.1	1	6.3	2	/	/	28
موافق	0.41	3.97	18.8	6	59.4	19	21.9	7	/	/	/	/	29
موافق	0.48	4.03	25	8	53.1	17	21.9	7	/	/	/	/	30
موافق	0.65	3.84	18.8	6	53.1	17	21.9	7	6.3	2	/	/	31
موافق	0.71	3.84	21.9	7	46.9	15	25	8	6.3	2	/	/	32
موافق	0.27	3.95	متوسط عبارات المحور										

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (التعلم التنظيمي) هو 3.95 والذي يتجه إلى درجة موافق

فمثلا في العبارة رقم 20 (اسعى لزيادة كفاءتي داخل الفريق) و العبارة رقم 21 (اعتمد في التعلم على معلومات وخبرات الآخرين) ان توجيهات المؤسسة واضحة بالنسبة لفرق العمل والتي تؤكد على المحاول على التعلم و تطوير القدرات و المهارت الشخصية . وفي العبارة رقم 25 (اركر على مناقشة الافكار الجديدة والاستفادة منها)

والعبارة رقم 27 (اتقبل الآراء المهنية لزملائي وان كانت مخالفة لآرائي) يعني من خلال هاتين العبارتين ان افراد العينة انهم يحاولون جاهدين ان يرفع من مستوهم الحالي وذلك بتقبل و مشاركة المعلومات و الآراء. و نرى تجانسا في الاجابات ويعني ان عينة الدراسة تتجه نحو موافق ويدل ذلك ان المؤسسة تسعى بجهد الى تطوير وتدريب موظفيها

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة المشاركة على تحقيق التعلم التنظيمي " بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.527 ^a	0.277	0.253	0.42083

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.527 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة اي ان كل ما زادت الادارة بالمشاركة يزيد التعلم التنظيمي يلاضافة للوجود معامل التحديد يقدر 0.277 مما يدل على ان التغيير الحادث في التعلم التنظيمي تفسره الادارة بالمشاركة بنسبة 27.7 %

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	2.039	3	2.039	11.51	0.02 ^b
الباقي	5.313	28	0.177		
المجموع	7.352	31			

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية = $sig=0.002$ وهي اقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير إدارة المشاركة بين الأفراد على عملية التعلم التنظيمي مديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط -

جدول رقم (15): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	B	
0.012	2.681		1.804	ثابت
0.002	3.393	0.527	0.56	ادارة بالمشاركة

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للإدارة بالمشاركة ($sig=0.002$) اقل من ($\alpha > 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.804 + 0.56x_1$$

$$Y = \text{التعلم التنظيمي}$$

$$X_1 = \text{الادارة بالمشاركة}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر للإدارة بالمشاركة على التعلم التنظيمي، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار 0.002

2-2- مستويات الصراع :

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الصراع على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك

—الأغواط— محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5%.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الصراع على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك

—الأغواط— محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5%.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.393 ^a	0.154	0.126	0.45524 ^a

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.393 مما على وجود علاقة طردية متوسطة ان كل ما زادت ادارة الصراع يزيد التعلم التنظيمي بالاضافة للوجود معامل التحديد يقدر 0.154 مما يدل على ان التغيير الحادث في التعلم التنظيمي تفسره ادارة الصراع بنسبة 15.4%

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الانحدار	1.135	1	1.135	5.475	0.026 ^b
الباقي	6.217	30	0.207		
المجموع	7.352	31			

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

وهي أصغر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية^b 0.026sig من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية القائلة بوجود تأثير لإدارة الصراع على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك –الأغواط

جدول رقم (18): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ	B	
		Beta	المعيارية		
0.000	4.197		0.625	2.623	ثابت
0.026	2.340	0.393	0.157	0.367	ادارة الصراع

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للصراع داخل الجماعة (sig=0.026) أقل من $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ادارة الصراع على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك =الأغواط=

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 2.623 + 0.367x_2$$

$$Y = \text{التعلم التنظيمي}$$

$$X_2 = \text{ادارة الصراع}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر لإدارة الصراع على تحقيق التعلم التنظيمي، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار 0.026

2-3- الخوافر

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوافرز على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك =الأغواط =

محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخوافرز على التعلم التنظيمي من وجهة نظر عمال مديرية الصيانة لشركة سوناطراك =الأغواط =

عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الخطأ المعياري للتحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.393 ^a	0.154	0.126	0.45524

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط^a 0.393 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ان كل ما زادت الخوافرز يزيد التعلم التنظيمي بالإضافة للوجود معامل التحديد يقدر ب 0.154 مما يدل على التغير الحادث في التعلم التنظيمي تفسره الخوافرز بنسبة 15.4 %

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الإحتمالية
الإنحدار	1.135	1	1.135	5.475	0.026 ^b
الباقي	6.217	30	0.207		
المجموع	7.352	31			

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية^b $sig = 0.026$ وهي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير الخوافرز على عملية التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -الأغواط-

جدول رقم (21): معاملات خط الانحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.197		0.625	2.623	ثابت
0.026	2.340	0.393	0.157	0.367	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للحوافز (Sig 0.026) أقل من $(\alpha \geq 0.05)$ و هذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الحوافز و عملية التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك = الاغواط =

- معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 2.623 + 0.367x_3$$

$$Y = \text{التعلم التنظيمي}$$

$$X_3 = \text{الحوافز}$$

تدل المعادلة على أن هناك اثر للحوافز على التعلم التنظيمي، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة

واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار 0.026

- معادلات الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (22): معاملات خط الانحدار البسيط

معاملات خط الانحدار البسيط	ادارة فرق العمل
$Y = 1.804 + 0.56 x_1$	ادارة بالمشاركة
$Y = 2.623 + 0.367 x_2$	ادارة الصراع
$Y = 2.623 + 0.367 x_3$	الخوافز

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول الجنس بمديرية الصيانة سوناطراك - الأغواط - تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس

توجد فروقات معنوية لمتوسط اجابات افراد العينة اتجاه فرق العمل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (23): اختبار T-test بالنسبة للجنس

اختبار ليفين		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
F		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الشائبة	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية Sig	F	
%95		القصوى	الدنيا					
0.35787	-0.32592	0.16741	0.925	30	0.095	0.561	0.345	01
0.37190	-0.37190	0.17144	0.927	21.601	0.093			
0.56485	-0.56485	0.17690	0.259	30	1.151	0.547	0.371	02
0.56204	-0.56204	0.17390	0.253	24.563	1.171			

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجهاب الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في جميع المحاورين وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

1- بالنسبة لسنوات الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى ادارة فرق العمل على التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخبرة

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ادارة فرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ادارة فرق العمل على التعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (24) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للسنوات الخبرة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.667	0.410	0.087	2	0.173	بين المجموعات	X
-	-	0.212	29	6.134	بين المجموعات	
-	-	-	31	6.308	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو ادارة فرق العمل والتعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.775	0.256	0.064	2	0.128	بين المجموعات	y
-	-	0.249	29	7.224	بين المجموعات	
-	-	-	31	7.352	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة المحور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو ادارة فرق العمل والتعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي مديرية الصيانة لسوناطراك (DML) بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة فرق العمل، والتعلم التنظيمي بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضية الفرعية الثانية.

كما اشارت النتائج المتعلقة بالدراسة الى ان هناك اثر دال احصائيا بين ادارة فرق العمل و على ما تقدمه للمؤسسة على التعلم التنظيمي .

ونجد ان هناك اثر دال احصائيا بين ادارة المشاركة و ادارة الصراع و الحوافز لدى عمال مديرية الصيانة لسوناطراك و من خلال ذلك نرى ان فعالية فرق العمل هذه على تحقيق التعلم التنظيمي

خاتمة

كان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي. بحيث يتيح هذا الأسلوب فرصة للتعلم وتبادل المعلومات بطريقة انسيابية، و تدققها بين مختلف الافراد والمستويات. يعتبر تحسين التعلم الفردي والجماعي من الأهداف الأساسية في إدارة فرق العمل، هو وبالتالي التعلم التنظيمي ككل، ومنه استثمار المنظمة للمعارف و المعلومات بشكل فعال مما يحسن مركزها التنافسي. ومن خلال الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة لسوناطراك _ الاغواط _ حاولنا قياس دور إدارة فرق العمل على تحقيق التعلم التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من خلال استبيان موجه للعاملين بالمديرية وتوصلنا لمجموعة من النتائج وهي كمايلي:

أ- نتائج متعلقة بالجزء النظري:

- فرق العمل هي جماعات من العاملين التي لديهم حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهام الموجهة من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين المختلفين

- المشاركة هي عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما مشرفي الفرق وأعضاء الفريق ، تهدف هذه العلاقة إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر وذلك عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها ، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين للتخفيف من حدة الصراع بينهم -يحرص المشرفون على القيام بدور كبير ومهم في سبيل خلق جو مساعد على العمل والتعايش الإيجابي والسلمي، وذلك عن طريق بناء مهارات إدارة الصراعات ، والتي يتوجب على الساهرين بالإدارة تعلمها والاقتران بالعمل بها من خلال بعض الأدوات الفعالة التي تمكن من المساهمة الإيجابية بما يكفل تحقيق أعلى درجات الفعالية

- تلجأ المؤسسة لتفعيل نظام الحوافز الذي يعرف بأنه المحرك و المؤثر الخارجي الذي تستخدمه الإدارة لاثارة دوافع الانجاز لدى الافراد العاملين

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات و الاجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغير المستمر و التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية

-يلعب التعلم التنظيمي دور كبير في تعزيز فعالية فرق العمل، فنجاح المنظمات و ازدهارها في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر و التحديات تتطلب منها تطوير قدرات فرق العمل

-التعلم الفرقي عنصر اساسي لا مفر منه بحيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب وتوجيه فرق العمل لاداء المهام

- عمل الفريق يحتاج لمجموعة من المعايير ليكون فعال وسميت خصائص فرق العمل الفعالة وتعتبر المشاركة وإدارة الصراع والتحفيز من اهم هذه الخصائص بالاضافة للابتكار،التطور التكنولوجيا، والقابلية

لحل المشكلات، والمرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة، توافر الموارد المناسبة للأداء، اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار، وكل ما سبق يحتاج لإمتلاك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم

ب - نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:

- من خلال آراء أفراد عينة الدراسة تبين ان هناك مشاركة في (تبادل الخبرات و اعطاء الاراء) بنسبة لبأس بها

- أظهرت النتائج نسبة مقبولة حول محاولة تطوير الموظفين من انفسهم، مما يعود بالفائدة على الفريق والمنظمة ككل

-التزام فرق العمل بتحقيق الأهداف المرجوة شىء ايجابي ومن المساعي التي تعمل إليها المنظمة

-من خلال دراسة معاملات الارتباط أظهرت انه يوجد على وجود علاقة طردية متوسط بين التعلم التنظيمي و إدارة المشاركة مع إدارة الصراع و أيضا الحوافز وتتفق مع دراسة (زقادي حنين و مرنيز سميرة، أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن)

- من خلال دراسة نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا لإدارة المشاركة على التعلم التنظيمي، فالمؤسسة تعمل على المشاركة والتعاون والاتصال ضمن فرق العمل وهذا يدل على ان المؤسسة تحرص على تبادل الخبرات وتشاطر حل المشكلات ضمن حيز التعلم التنظيمي الذي يضيف لقدرات فرق العمل المعرفة ومكتسبات جديدة ولا تتفق مع دراسة(فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة) كونها لا يوجد أثر للمشاركة والإتصال

- من خلال دراسة نموذج الإنحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الصراع على التعلم التنظيمي حيث المؤسسة توجه الصراع لفائدتها وتوجد الأهداف و الرؤيات

- من خلال دراسة نموذج الإنحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا للحوافز على التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تقديم افضل النتائج المرجوة عن طريق الحوافز الممنوحة من رئيس فرق العمل التي تظيف روح المنافسة للفوز بأهداف شخصية اما معنوية او مادية.

-واتضح من خلال الدراسة انه لا توجد فروقات في متوسط إجابات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الديمغرافية (الجنس-السن-المستوى التعليمي- سنوات الخدمة) وتتفق مع دراسة (عبد القادر بن برطال ،تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية)

2-المقترحات:

استناد على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة قررنا ان نقدم مجموعة من الإقتراحات التي نراها مناسبة ونأمل من ورائها أن تتمكن مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط من تفادي النقص واستغلال نقاط القوة والتقدم أكثر نحو التعلم.

-يعتبر العمل الجماعي (فرق العمل) من الأمور الأساسية في المؤسسة و يعتبر من الأمور الإيجابية التي يجب التأكيد عليها و على فعاليتها

- منح قدر اكبر من الحرية للفرق العمل من أجل تحقيق قدر أكبر من الإبداع

- بالرغم من وجود حوافز مادية معتبرة إلا انه على المؤسسة التنوع فيه من أجل خلق مناخ تنافسي سيساعد على تحقيق الأهداف المرجوة

-من خلال آراء عينة الدراسة تبين ان معظمهم ليس لديهم معرفة حول المعلومات داخل المؤسسة وبالتالي من الافضل التعريف بالانظمة داخل المؤسسة

3 - افاق الدراسة

و على ضوء ما سبق ومن خلال ما توصلنا اليه يمكننا اقتراح مجموعة من الآفاق التي من الممكن ان يتناولها الباحثون في المستقبل، والتي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي الذي سلطنا الضوء من خلاله على فعالية فرق العمل من خلال مؤشرات(الإدارة بالمشاركة و إدارة الصراع و الحوافز) وتأثيرها على التعلم التنظيمي، وقد أهملنا تأثير بعض المؤشرات التي نرى بأنها تستحق الدراسة وقد يكون لها تأثير معنوي على متغيرات الدراسة و هي :

-فعالية فرق العمل على التعلم الفردي

-فعالية فرق العمل على التعلم الجماعي

- إدارة الازمات على تحقيق التعلم التنظيمي

-إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب
1. نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2021
 2. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2013
- الرسائل الجامعية (ماجستير)
1. صفاء حسن ابراهيم يوسف ،فرق العمل و أثرها في الإبداع الإداري،رسالة ماجستير،إدارة أعمال،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان،2017
 2. طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين،رسالة ماجستير،اقتصاد المعرفة و المعرف، علوم التسيير ،جامعة برج بوعرييج، 2011
 3. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثارها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي،رسالة ماجستير، الادارة العامة،جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية،2010
 4. خضير مبروكة،أثر إدارة الصراع على إستفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية،أدرار،رسالة ماجستير،علم الإجتماع و التنظيم جامعة دارية،2017
 5. خديجة بلموهوب، دورالتعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف،رسالة ماجستير،الإدارة الإستراتيجية،كليةالعلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ،سطيف،2012
 6. بلقاسم الجودي،التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط،شهادة الماجستير،علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة

- المقالات و المجالات

1. د. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مجلة دراسات العدد الإقتصادي، العدد 2، المجلد 15، الأغواط، 2018
2. Robbins, Organizational Behavior, new jersey, prentice hall, Upper saddle river, 2001.
3. عزالدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 3
4. د. أشرف محمد إبراهيم عوض " أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة كوفيد 19" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، لعدد الاول
5. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 3، العدد 2019، 3
6. د. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري و تأثيره على فرق العمل، دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية و المكاتب الاستشارية و عدد من كليات جامعة الموصل، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل العراق، العدد 93، مجلد 31، 2009

شهادة الماجستير

1. لطيسة عبد الحليم، دور إدارة الفريق في التطور التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر معسكر، 2015
2. إرامنة بركة - منال مخنت، أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة حالة كلية الاقتصاد، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة الأغواط، 2021
3. حدر فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري، دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر، سياسات عامة و إدارة محلية، تيزي وزو، 2018
4. خلاص وسام، نظام التحفيز و علاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهدي ام بواقي، 2021

5. بن سعيد غنية، غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكر الماستر، تسيير واقتصاد المؤسسة؛ جامعة، العقيد محند اولحاج، البويرة، 2011
6. خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، دراسة حالة مؤسسة الحبوب والبقول الجافة، مذكرة ماستر، ادارة اعمال، قسم التسيير، أم البواقي، ، 2019
7. بوخناف جهاد، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2020
8. فتيحة عبد النوري- أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال مو بيليس، نجمة بوكالة أم البواقي- إدارة أعمال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2019
9. زقادي حنين، مرنيذ سميرة، أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة لطفي اليكترونكس، إدارة أعمال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير البراهيمي برج بوعريريج، 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : ادارة اعمال

قسم : علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار تحضير لمذكرة التخرج ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان : دور ادارة الفريق في تحقيق التعلم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك للصيانة الاغواط- تهدف الدراسة إلى معرفة ما هو دور ادارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي

وفي سبيل ذلك فإننا نرجو منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك لإجابة على كافة الأسئلة ، علما ن هذه المعلومات ستستخدم لغرض الدراسة فقط .

نشكركم على تعاونكم معنا

تحت اشراف :

من اعداد الطالبين :

د . بن برطال عبد القادر

بورزق اسماعيل - بلحنافي رشيد

البيانات الشخصية :

أنثى ()

الجنس: ذكر ()

العمر:

من 30 سنة إلى 50 سنة ()

أقل من 30 سنة ()

أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي:

أخرى ()

درسات عليا ()

جامعي ()

ثانوي فما أقل ()

عدد سنوات العمل:

من 6 إلى 10 سنوات ()

أقل من 5 سنوات ()

أكثر من 10 سنة ()

<u>محور الاول ادارة الفريق</u>				
لا بشدة	وافق	لا وافق	محايد	موافق بشدة
				1 طبيعة عملي داخل المؤسسة تستوجب العمل كفريق
				2 ارى ان اهداف الفريق الذي اعلم معه واضحة اي محددة بدقة
				3 باستطاعتي التواصل مع زملائي في الفريق بكل سهولة
				4 يمكننا كفريق ان نحدد نقاط القوة و الضعف التي نعاني منها داخل المؤسسة (البيئة الداخلية)
				5 يمكننا كفريق ان نحدد الفرص و التهديدات التي تتوفر في محيط المؤسسة (البيئة الخارجية)
				6 يوفر لنا رئيس الفريق حوافز مادية مغرية
				7 يوفر لنا قائد الفريق حوافز معنوية جيدة
				8 من خلال التعاون مع زملائي استطيع تقادي الخلافات
				9 لقائد الفريق القدرة على فك الصراعات بين الزملاء بالعمل
				10 نعمل كفريق في جو عمل يساعد على اداء المهام
				11 أشرك في اتخاذ القرارات داخل الفريق
				12 اتخاذ القرارات داخل الفريق يكون بالأغلبية لا بالاجماع
				13 أحاول جاهدا مراقبة تصرفاتي وسلوكياتي داخل الفريق
				14 احاول التغلب على نقاط الضعف لدي لتقليل

					المخاطر بالعمل
					15 امد يد العون لمن يحتاج المساعدة من زملائي
					16 اتنازل عن موقفي لفائدة مصلحة الفريق
					17 التزم كفرد من الفريق بتحقيق الأهداف المرجوة
					18 اقدم كل المعلومات اللازمة لسير عمل الفريق

التنظيمي

التعلم

المحور الثاني

					19 يعتبر التعلم المستمر بالعمل من اولويات المؤسسة
					20 اسعى لزيادة كفاءتي داخل الفريق
					21 أعتد في التعلم على معلومات وخبرات الآخرين
					22 أتقبل النقد الموجه لأخطائي
					23 يتيح لي أعضاء فريقي فرصة للتعلم
					24 المناقشة المفتوحة تساعدني على اكتساب المعرفة والتعلم من خبرات بعضنا البعض
					25 اركز على مناقشة الافكار الجديدة و الاستفادة منها
					26 اوجه الارشادات لأعضاء فريقي بغض النظر

					عن اختلاف وظائفنا
					27 أتقبل الآراء المهنية والاكاديمية لزملائي و ان كانت مخالفة لأرائي
					28 تساهم التفاعلات بيني و بين اعضاء فريقي في تحسين المناقشة وفهم افضل للافكار و تفاصيل العمل
					29 وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يساعدني على التعلم الفردي
					30 وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يساعدني على التعلم الجماعي
					31 يتم تجديد المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة
					32 تحاول المؤسسة الاستفادة من خبرات المؤسسة الاخرى

الملحق رقم (02):

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	الكلية	الجامعة
01	د-عبد العالي بشير	استاذ.دكتور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الأغواط

02	د- خنيش يوسف	استاذ.دكتور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الأغواط
03	د-فرحات حميدة	استاذ.دكتور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الأغواط
04	د- نعيجات عبد الحميد	استاذ.دكتور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	جامعة الأغواط

الملحق رقم 03

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	32

الملحق رقم 4

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Y	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%
X	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	,093	32	,200*	,974	32	,624
X	,097	32	,200*	,979	32	,774

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 5

الجنس

Valide		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
	ذكر	20	62,5	62,5	62,5
	أنثى	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	7	21,9	21,9	21,9
	سنة 50 الى سنة 30 من	19	59,4	59,4	81,3
	سنة 50 من أكثر	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل فما ثانوي	1	3,1	3,1	3,1
	جامعي	23	71,9	71,9	75,0
	عليا دراسات	5	15,6	15,6	90,6
	أخرى	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	11	34,4	34,4	34,4
	سنوات 10 الى 5 من	7	21,9	21,9	56,3
	سنوات 10 من أكثر	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم 5

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Varianc e
المؤسسة داخل عملي طبيعة كفريق العمل تستوجب	32	4,56	,254
الذي الفريق اهداف ان ارى محددة اي واضحة معه اعلم بدقة	32	4,31	,351

مع التواصل باستطاعتي سهولة بكل الفريق في زملائي	32	4,31	,609
نقاط نحدد ان كفريق يمكننا نعاني التي الضعف و القوة البيئية (المؤسسة داخل منها الداخلية)	32	3,78	,951
عمل جو في كفريق نعمل المهام اداء على يساعد	32	4,19	,286
القرارات اتخاذ في أشارك الفريق داخل	32	3,53	1,289
الفريق داخل القرارات اتخاذ بالاجماع لا بالأغلبية يكون	32	3,28	,918
يحتاج لمن العون يد امد زملائي من المساعدة	32	4,44	,319
x1	32	4,0508	,210
زملائي مع التعاون خلال من الخلافات تفادي استطيع	32	3,97	,483
فك على القدرة الفريق لقائد بالعمل الزملاء بين الصراعات	32	3,75	1,290
تصرفاتي مراقبة جاهدا أحاول الفريق داخل وسلوكياتي	32	4,34	,491
لفائدة موقفي عن انتازل الفريق مصلحة	32	3,75	,968
x2	32	3,9531	,272
الفرص نحدد ان كفريق يمكننا في تتوفر التي التهديدات و المؤسسة محيط	32	3,53	1,354
حوافز الفريق رئيس لنا يوفر مغرية مادية	32	2,84	1,684
حوافز الفريق قائد لنا يوفر جيدة معنوية	32	3,41	1,539
نقاط على التغلب احاول المخاطر لتقليل لدي الضعف بالعمل	32	4,44	,319
بتحقيق الفريق من كفرد التزم المرجوة الأهداف	32	3,94	,835
اللازمة المعلومات كل اقدم الفريق عمل لسير	32	4,13	,694
x3	32	3,9531	,272
من بالعمل المستمر التعلم يعتبر المؤسسة اولويات	32	4,00	,581

داخل كفاءتي لزيادة اسعى الفريق	32	4,34	,362
معلومات على التعلم في أتمد الاخرين وخبرات	32	4,25	,516
لأخطائي الموجه النقد أتقبل	32	4,16	,330
فرصة فريقي أعضاء لي يتيح للتعلم	32	3,97	,676
تساعدني المفتوحة المناقشة والتعلم المعرفة اكتساب على البعض بعضنا خبرات من	32	4,25	,452
الافكار مناقشة على اركز منها الاستفادة و الجديدة	32	4,28	,338
لأعضاء الارشادات اوجه عن النظر بغض فريقي وظائفنا اختلاف	32	3,72	1,176
والاكاديمية المهنية الأراء أتقبل مخالفة كانت ان و لزملائي لأرائي	32	4,22	,564
بين و بيني التفاعلات تساهم تحسين في فريقي اعضاء و للافكار افضل وفهم المناقشة العمل تفاصيل	32	4,16	,588
داخل المعلومات نظام وجود التعلم على يساعدني المؤسسة الفردي	32	3,97	,418
داخل المعلومات نظام وجود التعلم على يساعدني المؤسسة الجماعي	32	4,03	,483
المعلومات تجديد يتم المؤسسة تملكها التي والخبرات	32	3,84	,652
من الاستفادة المؤسسة تحاول الاخرى المؤسسة خبرات	32	3,84	,717
Y	32	4,0737	,237
X	32	3,9857	,203
Z	32	4,0297	,163

الملحق رقم 7

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,527 ^a	,277	,253	,42083
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ملحق رقم 8

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,039	1	2,039	11,513	,002 ^b
	Résidu	5,313	30	,177		
	Total	7,352	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,804	,673		2,681	,012
	x1	,560	,165	,527	3,393	,002

a. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,142	2	1,071	5,963	,007 ^b
	Résidu	5,210	29	,180		
	Total	7,352	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,621	,720		2,252	,032
	x1	,475	,201	,447	2,368	,025

x3	,134	,176	,143	,759	,454
----	------	------	------	------	------

a. Variable dépendante : Y

ملحق رقم 9

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	,345	,561	,095	30	,925	,01597	,16741	-,32592	,35787
	Hypothèse de variances inégales			,093	21,601	,927	,01597	,17144	-,33995	,37190
Y	Hypothèse de variances égales	,371	,547	1,151	30	,259	,20357	,17690	-,15771	,56485
	Hypothèse de variances inégales			1,171	24,563	,253	,20357	,17390	-,15490	,56204