



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: موارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل

دراسة حالة " إتصالات الجزائر بالأغواط "

الأستاذ المشرف:

أ- د. عبد القادر بن برطال

من إعداد الطلبة:

سائحي أحلام

رابحي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ تعليم العالي	بعاج الهاشمي	د
مشرفاً ومقرراً	أستاذ تعليم العالي	عبد القادر بن برطال	أ.د
ممتحناً	أستاذ محاضر - أ-	كريم بو عيسى	د

السنة الجامعية:

2023/2022

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل في إتصالات الجزائر وقد تم تحديد عناصر الدراسة بتمغير مستقل متمثل في ثقافة تنظيمية في أبعاد (الثقة، المشاركة، تحفيز، هيكل التنظيمي) هو متغير تابع متمثل في فرق العمل بأبعاد (المشاركة والتعاون ومرونة والحساسية، والتيسير والإفتاح) ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبيان لدراسة وزعة على عينة عشوائية مكونة من 44 عامل بمؤسسة إتصالات الجزائر وتم تحليل البيانات المحصلة بإستخدام البرنامج إحصاء SPSS.

وهذا لمعرفة علاقات الموجودة بين المتغيرات المدروسة وتحديد أثار المتغير المستقل على المتغير التابع إذ أظهرت النتائج أن هناك تأثير لثقافة التنظيمية على ثقافة العمل الكلمات المفتاحية: ثقافة، ثقافة تنظيمية، فرق العمل، الثقة ، المشاركة، التحفيز

Résumé:

Cette étude visait à mettre en lumière l'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité des équipes de travail chez Algérie Télécom. Les éléments de l'étude ont été déterminés par une variable indépendante représentée dans la culture organisationnelle en dimensions (confiance, participation, motivation, structure organisationnelle). (Participation, coopération, flexibilité, sensibilité, facilitation et ouverture) Pour y parvenir, un questionnaire a été conçu pour une étude distribuée à un échantillon aléatoire de 44 travailleurs d'Algérie Télécom, et les données recueillies ont été analysées à l'aide du programme statistique SPSS.

Il s'agit de connaître les relations entre les variables étudiées et de déterminer les effets de la variable indépendante sur la variable dépendante, car les résultats ont montré qu'il existe un impact de la culture organisationnelle sur la culture de travail.

Mots clés : culture, culture organisationnelle, équipes de travail, confiance, participation, motivation

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا

البحث، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا وها نحن اليوم نتخرج

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكره الله ومن أسدى إليكم

معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "عبد القادر بن برطال " الذي ساعدنا لإنجاز

وكتابة هذا البحث وكان له دورا من خلال تعليماته ونقده البناء فجزاه الله عنا كل خير

إلى كل من زرعو في دربنا التفاؤل وقدموا لنا المساعدة فلهم منا كل الشكر

إلى طاقم التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إلى كل الأساتذة الذين درسنا عندهم و خاصة طاقم إدارة علوم التسيير

أحلام/فاطمة

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق
كان محفوفاً بتسهيلات لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي
ليمهد لي طريق العلم "أبي الغالي"

إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم
مررت

وساندتني عندما ضعفت إلى "أمي الحبيبة".

إلى أخي وأختي (صلاح، وسعاد) ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.

ممتنة لكم جميعاً ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله

أحلام

الإهداء

إهدي عملي المتواضع هذا إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى -

الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز (أمي الحبيبة)

إلى من نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة الذي لم يبخل عليا طوال حياته (والدي العزيز)

إلى أخواتي (نور اليقين، خولة، أبرار)

وإلى العائلة الكريمة فلقد كانوا بمثابة السند في سبيل إستكمال البحث

إلى صديقتي (هنية صحراوي)

كان لهم الفضل الكبير في مسانديتي ووصولي إلى المرحلة التي أنا فيها

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

فاطمة

الفهرس

الصفحة	العنوان
/	شكر و عرفان
/	الإهداء
/	ملخص الدراسة
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة
الفصل الاول: الثقافة والتنظيمية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : مدخل الثقافة والثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول : مفهوم الثقافة culture
09	المطلب الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية
17	المطل الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني : إدارة التغيير الثقافي
21	المطلب الأول : مدخل التغيير الثقافي
23	المطلب الثاني: أسباب التغيير الثقافي
24	المطلب الثالث: الحاجة لبناء الثقافة التنظيمية
25	المطلب الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
28	المطلب الخامس: تشخيص وقياس فجوة الثقافة التنظيمية
31	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول فرق العمل
31	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل
33	المطلب الثاني: أهمية فرق العمل
37	المطلب الثالث: أهداف فرق العمل

38	المطلب الرابع: أنواع فرق العمل
41	المطلب الخامس: مراحل بناء فرق العمل
43	المطلب السادس: فرق العمل الفعالة
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول : نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"
53	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر الأغواط
55	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
60	المطلب الأول: أداة الدراسة
62	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
67	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية
68	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
74	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة
81	المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة
91	المطلب الرابع: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة
93	خلاصة الفصل

قائمة الأشكال

الصفحة	العناوين	رقم
د	نموذج الدراسة	01
20	الجبل الجليدي للتغيير	02
29	تحديد المعالم الثقافية	03
55	هيكل التنظيمي للمؤسسة	04
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
74	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	07

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	رقم
62	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.	01
63	معاملات الارتباط لعبارات محور الثقة	02
63	معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز	03
64	معاملات الارتباط لعبارات محور الهيكل التنظيمي	04
64	معاملات الارتباط لعبارات محور المشاركة	05
65	معاملات الارتباط لعبارات محور المشاركة والتعاون	06
65	معاملات الارتباط لعبارات محور المرونة والحساسية	07
65	معاملات الارتباط لعبارات محور التيسير والانتاج	09
65	نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي.	10
67	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	11
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	12
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	13
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	15
75	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الثقة).	16
76	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التحفيز).	17
77	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الهيكل التنظيمي).	18
78	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (المشاركة).	19
79	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتغير التابع الاول (المشاركة والتعاون).	20

80	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتغير التابع الأول (المرونة والحساسية).	21
81	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	22
82	اختبار معنوية النموذج	23
83	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة	24
84	نتائج اختبار mann-whitney test للعينات المستقلة لمتغير الجنس	25
89	نتائج اختبار Kruskal-wallis Test للمتغيرات الشخصية والوظيفي	26
90	نتائج اختبار Kruskal wallis test للمتغيرات الشخصية	27

قائمة الملاحق

الصفحة	عناوين	رقم
	إستبيان	
	طاهر بعداش - جامعة عمار ثليجي الأغواط كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -	
	الهامشي بعاج - جامعة عمار ثليجي الأغواط كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -	
	بوعسى كريم - جامعة عمار ثليجي الأغواط كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -	

مقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الراهن لتحقيق اكبر قدر من النمو والربحية بما فيهم المنظمات الجزائرية من خلال اتباع كل المناهج والاستراتيجيات التي اتبعتها المنظمات الناحية عالميا ، ومن بين هذه الامور نجد انا المنظمات الناجحة قد اعتمدت على العمل الجماعي (فرق العمل) بتجاوز العديد من الازمات وتحقيق اكبر قدر من العائدات ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال فرق عمل فعالو التي تمتاز يقدر عال من المقرونة والانفتاح والاهداف الواضحة

ولتحقيق هذه القتالية استعملت المنظمات العديد من مداخل الاستراتيجيات لرفع مستوى فعالية فرق العمل، ومن بين هذه المداخل تجد الثقافة التنظيمية بكل تعقيداتها كوسيلة للوصول إلى ذلك حيث تعتبر الثقافة من الركائز الاساسية لاي منظمة فهي محدد للقيم والمبادئ التي تتحكم في كل ما يحدث داخل المنظمة، وهذا ما يجعلنا نطرح الاشكالية التالية:

التساؤلات الرئيسية:

هل تؤثر العوامل الثقافية على فعالية فرق العمل ؟

التساؤلات الفرعية :

هل هناك أثر دال إحصائيا الثقة التنظيمية على فرق العمل ؟

هل هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز على فعالية فرق العمل؟

هل هناك أثر دال إحصائيا الهيكل التنظيمي على فعالية فرق العمل؟

هل هناك أثر دال إحصائيا للمشاركة على فعالية فرق العمل ؟

هل هناك فروقات في متوسط اجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، السن ،سنوات الخدمة ،المستوى الدراسي)

اهمية الدراسة:

هذا البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، و ذلك من خلال جانبه النظري الذي يهتم و يلخص أهم النقاط المتعلقة بالثقافة التنظيمية و فرق العمل، كما تتبثق الأهمية النظرية للدراسة كذلك من خلال ما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي حول فعالية الثقافة التنظيمية على فرق العمل، كذلك أهمية هذا البحث تقوم على أهمية الجانب التطبيقي الذي نبرز فيه الجزء المتعلق بدراسة الحالة، من خلال تسليط الضوء على الأثر و العلاقة التي تربط بين فرق العمل والثقافة التنظيمية وراي الصوف عمال اتصالات الجزائر في ذلك

اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التاليه:

- التعرف على اهم الخصائص الثقافية الداعمة لفرق العمل
- تحديد توجهات الافراد في المنظمات الجزائرية اتجاه الثقافة التنظيمية
- التعرف على طبيعة العلاقة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل
- تقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في المنظمات الجزائرية على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم فرق العمل

اسباب اختيار الموضوع:

يرى الكثير من الباحثين والمختصين في مجال البحث العلمي إن عملية اختيار موضوع البحث تشكل نصف قيمة البحث وتحدد من خلالها الجهود التي يبذلها الباحث اتجاه موضوع دراسته، ومن الاسباب التي ادت بنا إلى دراسة موضوع (تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل)

- لأن موضوع الثقافة التنظيمية من اكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير
- لمعرفة مدى تأثير الثقافة على فرق العمل وهل اختلاف الثقافة يؤثر على مستوى الاداء

منهج الدراسة:

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة، كالمنهج الوصفي والتحليلي حيث بدأنا في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الاهداف المحددة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة هو تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

الحدود الزمانية: اجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2023/2022 .

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

دراسة (حسين حريم ورشاد مساعد، 2006) تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين في الجهاز المصرفي الأردني، وشملت الدراسة 9 مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغة 17 مصرفاً وزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من 550 شخصاً، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 450 استبانة، وحددت الدراسة ابعاد الثقافة التنظيمية بستة ابعاد (الثقة المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية)

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن مستوى تبادل الموارد بين العاملين اعلى من المتوسط قليلاً، وان هناك علاقة بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية وبين تبادل المعارف، تؤثر بعض العوامل الشخصية على مستوى تبادل المعارف بين العاملين.

دراسة (عبد القادر بن برطال، 2017) تحت عنوان "التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية

على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتبادل وتطبيق المعارف بين العاملين، وشملت الدراسة 4 مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة مع إدارة المعرفة، ووزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من 325 شخص وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 306 استبانة، وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية بخمسة أبعاد وهي (الثقة التنظيمية، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، المشاركة) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن درجة فهم العاملين لعمليات إدارة المعرفة يعتبر أعلى من المتوسط
- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة
- هناك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة
- تؤثر بعض العوامل الشخصية على أبعاد الثقافة التنظيمية وعلى عمليات إدارة المعرفة، وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة إلى بناء ثقافة تنظيمية وتشجع وتدعم إدارة المعرفة بدرجة أعلى.

دراسة (حيدر عبيسات 2005) تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية" هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، في مؤسسة المناطق الحرة. وزعت استبانة على عينة عشوائية من 40 شخصا. وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 35 استبانة حددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية بستة أبعاد وهي:

(الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

إن هنالك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضا بل هو أعلى من المتوسط بقليل

اشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية ،كامل اشارت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين لا يختلف باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي والوظيفة.

الفصل الأول

الثقافة و الثقافة التنظيمية

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الاخيرة اهتمام الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، ومع بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية زادت اهمية البعد الثقافي في الدراسات الادارية، حيث احدثت تغيرا ملحوظا في طرق اداء العمل وفي اساليب التعامل مع العنصر البشري، اذ اصبحت كل منظمة تسعى الى ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد اعضائها على تحسين الاداء والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم الثقافة بصفة عام ومفهوم الثقافة التنظيمية وانواعها وخصائصها ومكوناتها

المبحث الأول: مدخل الثقافة والثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة حسب العديد من المفكرين كالتالي

المطلب الأول: مفهوم الثقافة culture

كما نستخدمه اليوم، يرجع إلى العهد الحديث نسبياً رغم أن اللغة العربية واللغة الأوروبية قد عرفت اللفظ منذ عهد بعيد ولكن هذا اللفظ لم يتخذ معنى محددًا إلا على أيدي علماء الاجتماع المعروفين بالأنثروبولوجيين، الذين استبعدوا كثيراً من معاني هذا اللفظ الأخرى كمعنى (التثقيف، التهذيب، التربية.....) وأصبحوا يستعملونه كاصطلاح للدلالة على كل ما صنعه أي شعب من الشعوب أو أوجده لنفسه من مصنوعات يدوية، محرقات، نظم اجتماعية سائدة، أدوات وأساليب التعبد، وباختصار كل ما صنعه الإنسان، أينما وجد.

ومنذ ذلك الحين بدأت تطرح للثقافة مفاهيم وتعريفات متعددة حتى وجد في إحدى الدراسات بأن مصطلح (الثقافة) يحمل أكثر من 164 تعريفاً ومن أهم هذه المفاهيم المتعددة ما يأتي:

- **الثقافة:** هي مجمل التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى إن به أنماطاً معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها والتي تنتقلها الأجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها .
- هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما، وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس هذه القيم وأية رموز أخرى ذات معنى تساعد أفراد المجتمع على التفاهم مع بعضهم البعض وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخل المجتمع.

- هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى¹.
- ويعرفها معجم العلوم الاجتماعية بانها كل ما تطلق عليها عادة صفة اجتماعية، والتي تميز جماعة بشرية معينة كالتقاليد والعادات، والأفكار والتصورات، والأساطير والمعتقدات.... الخ، فالثقافة هي ماضي كما هي مستقبل من المنظور السوسيولوجي².
- اما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فيعرف الثقافة بانها البيئة التي يعيش الانسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل الى اخر، فهي بذلك تتضمن الانماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك³.

الجانب الاصطلاحي:

ولعل اقدم تعريف للثقافة، واكثرها شيوعا، ذلك التعريف الذي وضعه ادوارد تايلور والذي يفيد بأن الثقافة هي ذلك الحل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد، والفن والاخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.

وعرفها عالم الاجتماع الحديث روبرت بيرستيد بقوله إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما ن فكر فيه او نقوم بعمله او نملكه كأعضاء في المجتمع.

وربما يكون احدث مفهوم للثقافة، هو ما جاء في التعريف الذي اتفق عليه في اعلان مكسيكو (6آب1982) والذي ينص على أن الثقافة بمعناها الواسع يمكن النظر إليها على

¹ زكريا مظلم الدوري، احمد على صالح، ادارة الاعمال دولية منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، سنة النشر 2009، ص 82 83.

² فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998، ص 118.

³ احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان، 1984، ص 92

أنها "جميع السمات الروحية والمادية والعاطفية التي تميز مجتمعا معيناً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة.... كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والمعتقدات والتقاليد".¹

لثقافة تعريفات مختلفة عديدة أفضلها فيما وجد قولنا أن الثقافة هي معرفة مكتسبة تتمثل في السلوك الواعي للإنسان فرداً أو جماعة وتتطوي على جانب معياري في تعامله مع الوجود بأجزائه المختلفة.²

ويمكن القول إن الثقافة بمعناها الأوسع هي المجموعة الكاملة من السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية المميزة التي تميز المجتمع أو مجموعة الاجتماعية فهو لايشمل الفنون والآداب فحسب بل يشمل أيضاً أنماط الحياة والحقوق الأساسية للإنسان وأنظمة القيم والتقاليد والمعتقدات.

إن الثقافة هي التي تمنح الإنسان القدرة على التفكير في نفسه، أنها الثقافة التي تجعلنا على وجه التحديد كائنات بشرية وعقلانية.³

أما Helene denis تعرفها أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور الحركة بطريقة مضبوطة، والتي توزع وتتقاسم بين أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة³

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

في مثلث الثلاثينات من القرن الماضي البدايات الأولى لنشوء مصطلح الثقافة التنظيمية والذي يستدل عليه بالرجوع إلى الأدب الإداري بشقيه النظري والفكري والاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية الموقفية، ويمكن أن نوضح تلك

¹ عيسى الشماس، مدخل إلى علم الإنسان (الانثروبولوجيا)، اتحاد كتاب العرب، دمشق سوريا، 2004، ص102.

² خالد تيسير الشرايري، الثقافة والاقتصاد، دار البيروني للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2010، ص 71.

³ stephanie kurschus, European book culture ,publisher Springer fachmedian Wiesbaden , 2014 , p40

الاسهامات من خلال الأدلة الواضحة عبر تمحيص مسترجع لأغلب ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات الإدارية الأجنبية والعربية.

من الملاحظ أن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى كالضغوط -علم النفس -الاستراتيجية-العلوم العسكرية - السلوك السياسي... وغيرها، وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقط تطورت بتطور الإدارة والمنظمات وأخذت المثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها فمع مرور الوقت وكثرة تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات تم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، إذ بدأت في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو 1934 ثم تجار مصنع هاوثون .

كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد والأساطير والرموز والخرافات والارث الإداري ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المنظمات، وعدت متغيراً موقفياً، أي عامل طارئ ومهم يلعب دوراً في التغيير في ضوء عوامل النظرية الموقفية كالحجم الاستراتيجي والتقنية والثقافة.

وقد يشهد الاهتمام بالثقافة التنظيمية ذروته في فترة الثمانينات حيث أخذت حيزاً كبيراً في كتابات إدوارد في فترة من 1978 - 1985 في أربعة عشر من عشر من كبرى مجلات الإدارة مثل Amj و HRB و ASQ، وتحت ثمان وسبعون عنواناً مختلفاً وأكثر من 120 مقالا وبحثاً ودراسة عن الثقافة التنظيمية.

مفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن بعض المفاهيم التي دخلت إلى الإدارة وأصبح من المفاهيم التنظيمية وهو مفهوم مستعار من علم الأجناس الثقافي الذي يعد أحد تخصصات علم الأجناس إذا دخل المجال الأكاديمي عام 1974 من خلال مقالة بيتيجرو¹.

¹ منى حيدر عبد جبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 3، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 113 114.

ثانيا: ماهية الثقافة التنظيمية:

لقد عرف الكاتب Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئا مشابها للثقافة المجتمع ،اذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات وادراكات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان ،وانماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ،وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد

أما كيرت لوين فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ،وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يودي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة ،او ثقافة وحدة تنظيمية ،والثقافة شئ لايشاهد ولايحس،ولكنه حاضر و يتواجد في كل مكان ،وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

ويعرفها اوشي بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الافكار الى الاجيال اللاحقة من العاملين.تاي¹

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية لدى القريوتي

تعتبر منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين اعضاءه حول خصائصه وسلوك الاعضاء فيه.

وفي تعريف آخر أكثر وضوحا، ثقافة المنظمة هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة أو وحدة معينة ،يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات¹.

1

1وليام اوشي، النموذج الياباني في الادارة نظريةZ،ترجمة حسن محمد يس،معهد الادارة العامة، السعودية ص65

وعرفها ديل ويندي بأنها الارتباط والتماسك بين القيم والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد².

في حين عرفها كوسن بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية Types of organization culture

يقترح هاندي اربعة انواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المنظمة، الملكية هيكل السلطة، التكنولوجيا، الاحداث الهامة التي مرت بها المنظمة وبالاعتماد على ذلك توصل الى اربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في ما يلي:³

1. **ثقافة النفوذ:** شبه هاندي (HANDY) ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الاسر التي تمتلك مؤسسات صغيرة أو كبيرة، حيث يركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الاسرة وعليه فان المسؤولية تنحصر بين أعضاء الاسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال ويكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة من الافراد الاستراتيجيين والاساسيين وعليه يصبح هؤلاء الافراد مركز التأثير والقوة وترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي وادراك الاعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم والتغيير وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة الى التغيير.

2. **ثقافة الدور:** شبه (HANDY) هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى انها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة،

¹ حسين حريم، سلوك التنظيمي، طبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 309-310.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، طبعة ثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 373.

³ مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 41، 44.

وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف الاجراءات، القواعد والنظم ويعتبر هذا التنظيم حسب هاندي الأكثر انتشاراً.

3. **ثقافة الوظيفة أو العمل:** تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بانشطة البحوث والتطوير وهذه المنظمات تون اكثر ديناميكية كما انها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة او لتلبية احتياجاتها المستقبلية.

تعطى هذه الثقافة اهمية كبيرة جداً للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الاشياء التي لا تقدر من ثمن، كما انها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والاقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين اعضاء التنظيم لذا يسميها هاندي بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والاقسام. هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة.

يعتمد تأثير الافراد في هاته الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة اكثر انسجاماً ومن امثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة، مخابر البحث ومراكز الاستشارة.

4. **ثقافة الفرد:** تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الادارة الواعي، حيث نجد ان الافراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، فاذا كان هناك هيكل رسمي فانه يميل لخدمة احتياجات الافراد داخل التنظيم، ومن بين خصائص هذه الثقافة انها ترفض البناء الهرمي وماينجز عنه من ممارسات وتقارير رسمية لانجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الاعضاء. ان رفض الرقابة الرسمية للادارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الاعمال.

وهناك التقسيم الشائع الذي يقسم الثقافة الى:¹

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص329.

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، ص316.

1. **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق التماسك بين اعضاءها من خلال الصورة التي كونوها عنها بمرور الزمن والتي تعكس تماشيها مع الواقع، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون اكثر تأثيرا على سلوك العاملين

2. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيس للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد²

3. **الثقافة المتطورة:** هي الثقافة التي تهتم بالتكيف مع البيئة الخارجية من منطلق ضمان النجاح المستمر للمنظمة من خلال توقع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، من خلال ترسيخ بعض العقليات والذهنيات تتمحور حول الثقة وحب التصرف، ومشاركة الافراد في حل مشاكل معينة، فالثقافة المتطورة تشجع القيادة فالوظيفة الاولى للمسير هي توليد التغيير ولان الفلسفة المنظمة تشجع المبادرة على كافة المستويات التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر والابداع والاتصال واشراك الافراد وتقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، فلا يتحقق هذا الا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها.

رابعاً: العوامل المؤثرة على ضعف وقوة ثقافة المنظمة :

أ- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضائها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا .

ب- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ت- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على ايجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام. وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .

ث- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه. فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كونا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

ج- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .

ح- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية¹.

¹خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، جامعة خميس مليانة، 2013.

خامسا: خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح أن الثقافة التنظيمية تتصف بخصائص وهي:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة او ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - 1- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار.
 - 2- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد افراد المجتمع ،والاداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
 - 3- **الجانب المادي:** كل ماينتجه اعضاء المجتمع من اشياء ملموسة كالمباني والادوات والمعدات والاطعمة وما إلى ذلك.
- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه بإستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغير يطرأ على احد الجوانب نمط الحياة لايلبث إن ينعكس اثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال لاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الاجيال عن طريق تعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص¹.
- **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فإستمرارية الثقافة لاتعني تناقلها عبر الاجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

¹مصطفى محمود ابو بكر ،مرجع سبق ذكره ص407.

- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر .

المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب، او غير جيد، او غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، والاهتمام بالاداء والاحترام للآخرين، والالتزام بالقوانين وهكذا¹.
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **الاعراف التنظيمية:** وهي المعايير المدركة وغير ملموسة التي يلتزم العاملون بها في التنظيم لاعتقادهم بأنها ضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل وهذه الاعراف غير مكتوبة ويجب على أفراد المنظمة اتباعها وهي معايير مفيدة للمنظمة مثل الالتزام

¹ محمد الفاتح محمود الغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 1994.

- بعدم تعيين الاب والابن في المنظمة نفسها، اوعدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، وهي عادة معايير متفق عليها وواجبة التنفيذ لفائدتها للمنظمة¹.
4. **القيم النظرية:** يعطي الفرد أهمية كبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، ويعزل حكمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية.
5. **القيم الاقتصادية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتميئتها².
6. **القيم الدينية:** يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر.....الخ³.
7. **الطقوس:** وهي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والجماعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك فإنها تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها وايضا لايشترط بها أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في المناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتتمثل في طقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز⁴.

¹ منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلد 5، جامعة محمد لمين باغين، سطيف، 2021، ص123.

² عبد القادر بن برطال، التغيير كمدخل الإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، ملية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليحي الاغواط 2017.

³ شطي امينة، القيم التنظيمية مقارنة نظرية، محلة دراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 10، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة 2022، ص102.

⁴ ساجد رفعت حسين صالح السعدي، ثقافة المنظمة الأمنية اسباب تميز العمل الامني، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2023، ص72.

8. الافتراضات: وهي تلامس الجانب الأعمق في الثقافة بحيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الازمات التنظيمية

9. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومات المتعلقة بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى وتبرز الرموز عدة مجالات:

- تبرز في الهيكل التنظيمي
- تميز النظام العام للمنظمة
- تبرز في قوانين التي تضبط سلوكيات أفرادها
- تبرز أساليب ظهور المنظمة واتجاهاتها اتجاه البيئة الخارجية¹

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن مكونات الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في ضبط سلوك الأفراد في المنظمة وتساعد على الانسجام بين الأعضاء، أن مكونات الثقافة التنظيمية قادرة على جعل أفراد المنظمة يتشابهون في بعض القيم والاعتقادات الخاصة بالمنظمة أو التي تنص عليها المنظمة رغم اختلافهم في العديد من الجوانب.

¹ أحمد لعربي، أحمد هداجي، معايير بناء ثقافة التنظيمية في بيئة العمل، مجلد 4، العدد 3، قسم علوم اجتماعيه، جامعة احمد دراية ادرار، 2021، ص85.

الشكل رقم 02: الجبل الجليدي للتغيير



Sources: Steven L.M, Mary A.V, **Organizational Behavior: Essentials**, 2^{me}Ed, McGraw-Hillrwin, Boston, p45.

المبحث الثاني: إدارة التغيير الثقافي

المطلب الأول: مدخل التغيير الثقافي

التغيير الثقافي هو عبارة عن التحول الذي يتناول كل التغيرات التي تحدث في أي فرع من فروع الثقافة، بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتكتيك، كما يشمل صور وقوانين التغيير الاجتماعي نفسه.

يتميز التغيير الثقافي بأنه عملية تحويل شامل قد تتناول طبيعة الثقافة نفسها فهو تغيير نوعي أساساً، وإذا كان النمو الثقافي عملية ادخار مستمر ومحدد، فإن التغيير الثقافي ثروة مفاجئة¹.

فالتغيير الثقافي ينتج بصورة أساسية عن الاختراع أو التجديد سواء كان اختراعاً مادياً أم اختراعاً اجتماعياً كظهور الديانات والفلسفات والقوانين الاجتماعية.

تعريف التغيير الثقافي: عرفه هولترانكس إن التغيير الثقافي هو كل المتغيرات التي تحدث في كل عنصر من عناصر الثقافة مادية كانت أم غير مادية، بما في ذلك الفن والتكنولوجيا والفلسفة والأدب والعلم واللغة والأنواع الخاصة بالمأكل والمشرب أو وسائل المواصلات والنقل والصناعة، كما يشمل فوق ذلك كل التغيرات التي تحدث في الشكل وقواعد النظام الاجتماعي.

ويرتبط مفهوم التغيير الثقافي بمفهوم آخر هو (التعجيل الثقافي) وهو يعني زيادة معدل التغيير الثقافي.

ويعرفه دايفد ويلسون David Wilson التغيير الثقافي على أنه عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعقد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي ويضيف أن كلا

¹دلال ملحس ستيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص75-76.

من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها، على هذا فإن التغيير الثقافي هو جوهر عملية التغيير التنظيمي ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً ويعتبر حلقة أساسية في عملية التغيير وهذا التغيير يأتي كاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية¹.

كما يرى محمود سلمان العميان أنه إذا أردنا إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لا بد من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما كما يجب تحديد السلوك الغير مناسب أو الذي يريد التخلص منه.

ويعد التغيير الثقافي عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي فنقطة البداية في التغيير هو جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي .

وهناك من عرفه على أنه، هو عملية التغيير المخطط التي من خلالها يتم البحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثاً على الجماعة والمنظمة ويعقد التغيير الثقافي على الصراط من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها ويعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك الا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم لذلك فإنه لا يمكن احداث تغيير الا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك ولا يمكن التنبؤ وبنجاح اي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير².

كما نستنتج من التعاريف السابقة للتغيير الثقافي أنه عملية مخططة الغرض منها تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة الهدف منه التجديد والاختراع وإدخال أسس جديدة للمنظمة.

¹خبيري سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث تغيير تنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 9، 2015، ص56-57.

²الياس سالم، التغيير في المنظمات المنطلقات الاليات ومقومات نجاح، مجلة العلوم الانسانيه، المجلد 10، العدد 1، 2020، ص547.

المطلب الثاني: اسباب التغيير الثقافي

هناك مجموعة من الظروف والمبررات التي تحتم احداث تغيير في ثقافة المنظمة نوجزها فيما يلي:

1. وجود أزمة حالية أو مرتقبة: إن وجود أزمات أو توقع حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها فكثيرا مايتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود المبذولة لانجاحه إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل: فقدان الأسواق، دخول منافسين جدد .
2. مرحلة دور حياة المنظمة: أن مرور المؤسسة بمرحلة من مراحل دورة حياة يوجب عليها تغيير ثقافتها ،فإننتقال المنظمة من مرحلة النمو إلى النضج أو من النضج إلى الزوال يجعلها أكثر حاجة إلى تغيير ثقافتها .
3. حجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة اصغر كلما سهل تغيير ثقافتها ويفسر هذا صعوبة تغيير ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات لكبر حجمها وتعدد الثقافات .
4. عمر المؤسسة: يسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات الحديثة النشأة على اعتبار أنها تتكون من خصائص ثابتة نسبيا ،وتتطور خلال العديد من السنوات وتتجذر ويتمسك بها بقوة من قبل الأفراد لذا يصعب تغيير ثقافة المنظمات القديمة
5. تغيير القيادة: تمثل فرصة التغيير في القيادة فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة حيث يعتقد العاملون بقدرتها على قيادة التغيير¹.

¹الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص548.

المطلب الثالث: الحاجة لبناء الثقافة التنظيمية

إن تكوين أو بناء الثقافة التنظيمية ليس بالأمر السهل وان مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف اهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى ومن قم العمل على بناء ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما تكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك ونظرا لأنهم يكونون موجودين منذ البداية كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل الى العاملين الجدد بالشركة، وينتج من ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة

- **التأثير بالبيئة الخارجية:** تستمد ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى و من هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى¹.
- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض والى حد كبير ف فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث و الأنشطة التي توجد بالشركة².

¹ محمد فاتح المغربي، اصول الإدارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018، ص165.

² سارة طالب، الثقافة التنظيمية آليات تكوين وإبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، عدد 32، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2019، ص85.

- المؤسس تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشأوا المنظمة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه

فالمؤسس هو أول من تقدم لأمر الإدارة ووضع القوانين والقواعد واللبناء الأولى للمنظمة، إذا يكون هناك رغبة قوية في إنشاء حياة جديدة للمنظمة وترغب أعضاء الجماعة لتقبل هذه القواعد والأنظمة والمؤسسون يلعبون دورا مهما عن طريق عملهم وعن طريق القيم المثلى التي يحتذى بها العمال.

المطلب الرابع: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أقوى وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة كما أن حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ورفع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة فالثقافة تنشأ بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا، ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة نجد¹:

الإدارة العليا : تعتبر ردود فعل الإدارة عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة

¹ رواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، سنة النشر 2020، ص 206.

من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي، التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة المنظمة ولتعزيز ثقافة التنظيمية معينة أو تغييرها وتعديلها هناك عدة آليات تستعملها القيادات في بلوغ أهدافها ونجزها في عمليات التدريب والتواصل والتعرف على النماذج الرائدة واخيرا التحفيز، فالتدريب يسعى إلى الزيادة في كفاءة العاملين وانخراطهم الطوعي في تأدية واجبهم والتقليص من الفجوة بين قابلية الأفراد للعمال ومتطلبات العمل وهذا يتطلب تدريب الأفراد في اتجاه الرفع من كفاءة المهنية المرتبطة بتأدية الوظيفة، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وتقوية الروابط بين الأفراد من جهة وبين القيادات والافراد من جهة أخرى.

ويعتبر الاتصال بدوره أحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه

أما التعرف على نماذج المؤسسات المتميزة والمبدعة فيمكن استغلاله في خلق الدافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة بالإضافة إلى أن نموذج القائد الناجح يستهوي أعضاء التنظيم ويجعلهم يسعون إلى تقليده وتبني عاداته وتقاليده، لذلك فعلى رؤساء المنظمات الالتزام باحترام القانون والامتثال للقيم التنظيمية التي يودون تمريرها داخل منظماتهم كي يقتنع بها الأفراد ويستجيبوا لمتطلبات التغيير المنشود¹.

التنشئة والتطبيع : يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسة بعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظف المثير من خلال دورات تكوينية تدريبية تستمر ساعات أو أيام حسب نوع

¹ سارة خلفه، مراد بومنقاز، البات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

حجم المنظمة ومن الضروري أن تركز على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا اقدر على التمشي مع الثقافة السائدة¹.

القصص والطقوس والرموز والمفردات: تعزز الثقافة التنظيمية وتشتمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعات غير رسمية، وتتمثل في الطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها، مثل تكريم المتفوقين وأصحاب الأفكار التطورية وإقامة الحفلات الاجتماعية والرحلات فهي طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتعامل بين العاملين وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطا الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس حيث يميزها ذلك نجد غيرها من المؤسسات فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والمواطن بما يعزز صورة المؤسسة ويوجد شعور خاص بهوية الموظف فيها وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات ان تطور مجموعة مفردات متداولة وتعكس التفرد بالهوية وينطبق ذلك على النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها.

اختيار الموظفين : تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها².

¹رواتيبي عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص207.

² مؤيد موسى، المرعي ابو العساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2019، ص 183.

المطلب الخامس: تشخيص وقياس فجوة الثقافة التنظيمية

• **التوجه نحو التغيير:** تنطلق عملية تشخيص الفجوة الثقافية من حقيقة إدارية معروفة تفيد بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته وبالتالي يمكن تغييره وعليه فإن البناء الفكري لمفهوم فجوة الثقافة التنظيمية يقوم على أساس قياس الثقافة التنظيمية في ضوء مفاهيم تحديد القيم والافتراضات السائدة في المنظمة المبحوثة وتهدف المنظمات المعاصرة من قضية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية الدخول في مضمار التنافس في بيئة الأعمال بكل جدارة فمعظم الباحثون المهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية أمثال Cameron و Freemar وآخرين يلوحون بحقيقة جوهرية تبين أن الثقافة الحالية التي تتبناها المنظمة قد تكون في أغلب الأحيان العامل الأساسي في فشلها في بيئة التنافس مع المنظمات الأخرى فالقيم والافتراضات التي تكون ملائمة للبناء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة حالياً قد تكون عامل محدد ومفيد لعمل المنظمة مستقبلاً لأن بيئة العمل تحيطها دوامة التغيير الديناميكي وضمن هذا الصدد يؤكد charmeront بأن المنظمات التي تدرك حقيقة أهمية تشخيص فجوة ثقافتها التنظيمية بغية تغييرها بما يخدم مستقبل أعمالها بثلاث خطوات أساسية هي¹:

1. قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة:

¹ عامر علي العطوي، الهام ناظم شيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الاداريه والاقتصادي، مجلد 12، العدد 4، سنة 2010، ص48.

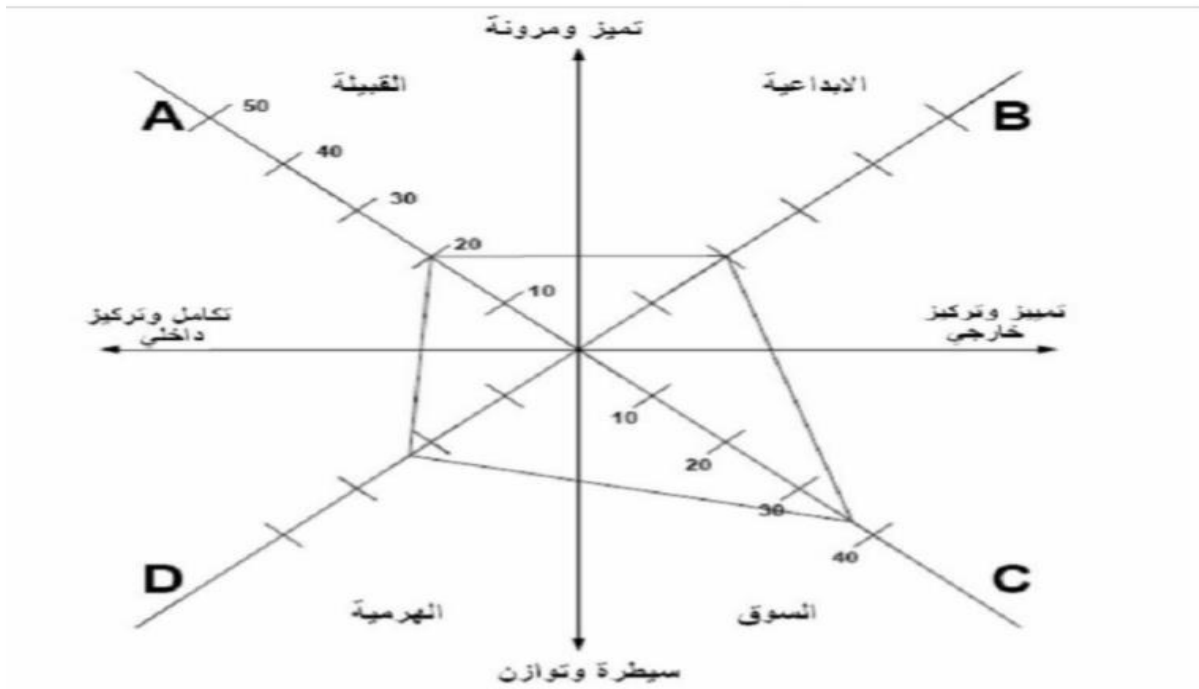
تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات التطبيقية تتمثل بتحديد مدخل و إدارة قياس الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة حاليا وكما ذكر سابقا فإن أمام المنظمة أو الباحث خياران اما الدخل الكمي أو المدخل النوعي اللذان لكل منهما منفعه ومساوئه كما ذكر أيضا مجموعة الادوات التي يمكن اختيارها لتحقيق هذا الهدف حيث تقوم المنظمة أو الباحث باستخدام هذه الأداة لتحديد التوجه الثقافي الحالي للمنظمة في ضوء اراء الأفراد العاملين داخل المنظمة الذين يعملون هذا التوجه الموجود.

2. قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا للمنظمة:

وفقا لما وضعه charmeront من الناحية التطبيقية فإن هذه الخطوة تعتمد على نفس الأداة التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة لكن الاختلاف يكمن في طريقة طرح السؤال على المستجيب.

ويتم قياس توجهات الأفراد نحو إمكانية تطبيق الخصائص الثقافية المرجوة أو بطريقة أخرى معرفة مدى قبول الأفراد للثقافة المرغوبة والشكل التالي يوضح كيفية تحديد المعالم الثقافية وماهي الثقافة المهيمنة في المنظمة.

الشكل رقم 03: تحديد المعالم الثقافية



Source: K,A, Process for Changing Organization Culture, Michel Driver Edition, The Handbook of Organizational Development, USA, 2004, p05.

3. تحديد فجوة الثقافة التنظيمية

ويقصد بفجوة الثقافة التنظيمية حالة الانحراف والاختلاف بين القيم والافتراضات السائدة حالياً في أهدافها الاستراتيجية ومن الناحية العملية تحدد هذه الفجوة في ضوء الخطوة الأولى والخطوة الثانية فعندما يتم تحديد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة والعمل على رسمها في الشكل الموضح سيلاحظ الاختلاف الموجود بين الثقافتين وهذا يحدد السياسة التي سوف تتبناها المنظمة لتغيير ثقافتها التنظيمية مستقبلاً .

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم وأهمية و الأهداف والأنواع والمراحل وفرق العمل الفعالة:

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل

تعددت تعاريف فرق العمل من قبل الكتاب و المتخصصين و لكن كانت هناك نقاط مشتركة جمع بين التعاريف:

- لغة: الفريق في لسان العرب " الطائفة من الشيء المتفرق "¹؛

- اصطلاحاً:

تتألف من عدة من الدراسات مفهوم فرق العمل، و هي زت بين الفريق من جهة و المجموعة و المجموعة من جهة أخرى، و الجدول التالي يوضح آراء الباحثين حول فرق العمل بصورة عامة و مفهوم الفريق بصورة خاصة²؛

تعرفها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الفريق عبارة عن مجموعة يركز كل أفرادها على هدف واحد يجمعهم، فالفريق لا يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد يركز على الهدف

¹ حمزة جغلو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل و علاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، ص 89.

² بالاعتماد على جباري خضرة"، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2015-2016، ص 07 ; يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر، ص 43 ; إحسان كمال، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 43.

يعرفها (1997 Henery) مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة، أما (Barker 2000) بأن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق مجموعة من أهداف الواضحة، والتي يمكن للفرد تحقيقها بمفرده¹، ويرى (Besterfileld ; 2003) بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات و أهداف مشتركة

(Mathieu ; 2008) جماعات وجدت لأداء مهام تنظيمية، المشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعيا، لنهوض بأعباء المهام القائمة على أساس الاعتماد المتبادل في المحافظة على الحدود و إدارتها، الإدماج في المحيط التنظيمي، و التأثير على عملية التبادل مع الوحدات الأخرى ضمن كيان واسع

(Mary J. Waller & al; 2014) مجموعة مترابطة من الأفراد الذين يتشاركون المسؤولية لنتائج محددة لمنظمتهم²، أما (للوزي 2016) فيرى بأنها مجموعة من الموظفين الذين يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل معاً

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارت المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة

وعرف Daft & Neo فرق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجازة.

فيما أشار (Ivancevich & Matteson) إلى أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.

¹Barker.A, 2000,How to be better at management people, Kogan page limited, London, p 145.

²Mary J. Waller & al: Focusing on Teams in CrisisManagement Education:An Integration and Simulation-Based Approach, Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2, p 209.

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

المطلب الثاني: أهمية فرق العمل

لم تظهر أهمية فرق العمل إلا في العقود الثلاثة الماضية، إلا أن هناك محاولات أولية بينها التطور الحاصل في نظرياتالإدارة مثل تجارب "هاوثورن" والتي تبين أن الأفراد قد طوروا فيما بينهم هوية جماعية أدت إلى زيادة إنتاجيتهم وتضحأهمية فرق العمل من خلال¹:

- حاجة الموظف إلى الانتماء: حيث يسعى الموظف وراء الأمن و الأمان و الحماية، ويطلب التقدير وتأكيد الذاتواعترافات الزملاء بالإنجاز، و كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال فرق العمل؛
- إن فرق العمل تساعد على توفير مهارات واختصاصات و خبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمالوالمؤسسات الحديثة، والتي لا تتوفر في العمل الفردي؛
- إن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم؛

¹الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص441.

- إن فرق العمل تساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المؤسسة و تحسين كفاءتها و فعاليتها، و تلك الفعاليات التي تهدف إلى تطوير و تنمية قدرات و مهارات العاملين؛

- إن لثقافة فرق العمل تأثيراً مهماً على سلوك الفرد؛

- إن فرق العمل و بنائها تعد تقنية حديثة تساعد على تفهم و تقبل الأفراد الآخرين في العمل، و معرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه بشكل يعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء و تسهيل، و تيسير حل الخلافات، أو التناقضات أو سوء الفهم؛

- تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم، و الاتفاق و الثقة و التأييد و الولاء، و هذا

بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف و النتائج؛

يجب تحقيق الأهداف و توليد الإيرادات. يجب ألا تظل المهام معلقة لفترة طويلة و يجب إكمالها ضمن الإطار الزمني المطلوب. لا يمكن لعقل واحد دائماً أن يأتي بالحلول أو يتخذ القرارات بمفرده. يحتاج إلى شخص يمكنه مناقشة أفكاره معه. في الفريق ، يكون لكل عضو في الفريق مساهمة متساوية و يخرج كل عضو في الفريق بالحل الأنسب للمشكلة. يمكن استكشاف جميع البدائل للتوصل إلى أفضل حل ممكن. يمكن مناقشة الأفكار بين أعضاء الفريق و يمكن تقييم الإيجابيات و السلبيات.

يتم إنجاز المهام بوتيرة أسرع عندما يقوم بها فريق بدلاً من فرد. بالتأكيد سيستغرق الفرد وقتاً أطول في الأداء إذا كان مسؤولاً بمفرده عن كل شيء. عندما يعمل الموظفون معاً ، يبدأون في مساعدة بعضهم البعض و يتم تقاسم المسؤوليات ، وبالتالي يقلل من عبء العمل و ضغط العمل. يتم تعيين مسؤولية واحدة أو أخرى لكل عضو في الفريق وفقاً لتخصصه و مستوى اهتمامه وبالتالي يكون الناتج أكثر كفاءة و أسرع.

لا يعاني العمل أبداً أو يتراجع في الفريق. كان مايك يعتني بعميل مهم و كان الشخص الوحيد الذي ينسق معهم. أخذ مايك إجازة طويلة و لم يكن هناك أي شخص آخر يمكنه التعامل مع العميل في غيابه. عندما عاد بعد إجازة طويلة ، كانت المنظمة قد فقدت

العمل بالفعل. لو عمل مايك في فريق ، لكان بإمكان الآخرين تولي المسؤولية عندما لم يكن هناك. في الفريق ، يمكن لأعضاء الفريق الآخرين أداء وإدارة العمل في غياب أي عضو ، وبالتالي لا يتأثر العمل كثيراً.

هناك دائماً منافسة صحية بين أعضاء الفريق. المنافسة دائماً جيدة للموظف وكذلك للمؤسسة حيث يشعر كل فرد بالحافز لأداء أفضل من عضو فريقه الآخر وبطريقة تساهم في فريقه والمنظمة.

العمل الجماعي مهم أيضاً لتحسين العلاقات بين الموظفين. يعمل الأفراد بتنسيق وثيق مع بعضهم البعض وبالتالي يتعرفون على بعضهم البعض بشكل أفضل. يقلل العمل الجماعي أيضاً من فرص النزاعات غير الضرورية بين الموظفين ويحاول كل فرد مستواه بشكل أفضل لدعم عضو فريقه. يزداد مستوى الترابط نتيجة العمل الجماعي.

يمكن لأعضاء الفريق أيضاً الاستفادة من بعضهم البعض. كل فرد مختلف وله بعض الصفات. يمكن للمرء دائماً الاستفادة من شيء أو آخر من أعضاء فريقه مما يساعده على المدى الطويل. الجميع متعطش للاعتراف والثناء. يشعر المرء بالحافز للعمل الجاد في فريق والارتقاء إلى مستوى توقعات الأعضاء الآخرين. كل عضو ناقد للآخر ويمكنه تصحيحه كلما كان الشخص الآخر على خطأ. دائماً ما يكون لدى المرء من يلجأ إليه وقت الأزمات.

يجب تشجيع العمل الجماعي والفريق في مكان العمل لأنه يقوي الرابطة بين الموظفين ويمكن تحقيق الأهداف بوتيرة أسرع. يتم تقاسم عبء العمل ويشعر الأفراد بالدوافع لأداء أفضل من أعضاء فريقه

بالإضافة إلى أن العمل في فرق العمل يؤدي إلى¹:

¹ عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 188.

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
 - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب و الإهمال و الكسل؛
 - الحد من الصراعات؛
 - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
 - تشجيع المبادرات، و تقديم 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 أهمها¹:

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق؛
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا؛
- 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؛

¹ Gordon.j , work team: How for have they come ? , training , oct , 1992 , p 76.

و في دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه 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 (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة¹؛

المطلب الثالث: أهداف فرق العمل

- إن فرق العمل هي وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف من فريق إلى آخر، ومن الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل هي كما يلي²:
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء؛
 - إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
 - تهيئة 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 اتحل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
 - زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
 - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛

¹ محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 44.

² أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص 13.

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة ربما يؤدي إلى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل؛
- وهناك من يرى أنها تهدف إلى مايلي:
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم .
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات .
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات .
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف .
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء .
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة

المطلب الرابع: أنواع فرق العمل

- تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:¹
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها؛
- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛

¹دورلنغ كندرسللي، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص 13.

1

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن مهامها:

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
- 2- اتخاذ القرارات الإستراتيجية و وضع الاستراتيجيات؛
- 3- تطوير فلسفة المؤسسة و السياسات والتوجهات العامة؛
- 4- تحديد أهداف و واجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة و القضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى؛

2- فرق الوظيفية: العمل:

هي فرق يتكون أعضائها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، و في هذا الفرق تكون السلطات و المسؤوليات محددة كما أن عملية اتخاذ القرارات و حدود الإدارة واضحة. و ينشأ هذا الفريق في المنظمات الهرمية التقليدية؛

3- فرق العمل متعددة الوظائف:

و هي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات و الخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، و يمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، و من ثم توحد هذه الجهود و الأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، و عادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، وغيرها و ذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء¹؛

¹محمد محسن القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 46.

4- فرق دوائر الجودة (حلقات الجودة):

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، و يكون العمل فيها تطوعياً و ليس لها سلطة، و يجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم و دوري لمناقشة المشكلات و وضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة و الإنتاج التي تؤثر على عملهم، و من ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، و قد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين و العاملين معاً لتحليل المشكلات و وضع الحلول و أدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم¹؛

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة و توجيه نشاطاتهم و أعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي و يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن عملية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العلمية و المواد اللازمة لتحقيق النجاح، يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، و تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق و تتخذ القرارات بالمشاركة و يستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية²؛

7- فرق العمل الافتراضية:

¹ ميشل ارمسترونج، المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004، ص 118.

² عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 262.

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخفي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق¹:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي؛

المطلب الخامس: 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، يتضمن تطوير الفريق بشكل أساسي خمس مراحل لكل منها تحدياتها الخاصة مثل ما قدمها (Tuckman 1975) الذي اقترحه لأول مرة في عام 1965. لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل²:

1- مرحلة التشكيل:

¹عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لآليات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000، ص 341.

²عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 188.

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

2- مرحلة العصف (الصراع):

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

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- 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.

4- مرحلة الأداء:

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

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

- 1- تحديد الحاجة للفريق؛
- 2- تعيين قائد للفريق؛
- 3- توضيح المهمة، والتوقعات؛
- 4- تشكيل الفريق؛
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛
- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛
- 8- المحافظة على الأداء الفعال؛

المطلب السادس: فرق العمل الفعالة

حدد **Briggs** عشر خصائص للفرق الفعالة تتمثل في ما يلي¹:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
- 2- توافر الموارد المناسبة للأداء؛
- 3- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
- 4- يمتلك أعضاء الفريق خبرات و مهارات و تدريب ملائم؛

¹ خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 22.

- 5- شرح ومناقشة معايير الفريق و قيمه و معتقداته و بما يسهم في تطوير أداء أعضاء الفريق؛
 - 6- تأسيس معايير عالية داخلية، و طرق جيدة لتقييم أدوار الأفراد و المسؤوليات و الأداء؛
 - 7- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
 - 8- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء و يعمل على تحديدها؛
 - 9- وجود الدعم المنظمي و التأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق؛
 - 10- استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق؛
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي¹:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
- 5- 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؛

¹ بلال زيان، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص60.

- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
- 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛
- 8- 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 على أنها تتمحور حول عدد من الأمور¹:

- 1- اللارسمية؛
 - 2- وضوح المهام والأهداف؛
 - 3- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء؛
 - 4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
 - 5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات؛
 - 6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة؛
- ويرى أحمد عبد الغني أن صفات فريق العمل الفعال تتمحور حول عدد من الأمور²:

- اللارسمية
- وضوح المهام والأهداف

¹ أحمد عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7.

² أحمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص7.

- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء
 - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة
 - القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات
 - دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة
- تتميز فرق العمل الفعالة لعدد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات
- تتميز لثقة 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 منتقاة¹؛
- حدد Briggs عشر خصائص للفرق الفعالة هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة أن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا، وتتمثل الخصائص في ما يلي²:
- 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؛

¹أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 7

²خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،

- 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 لزمانة والمرافقة؛
- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها؛
- وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق؛
- استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تجابه الفريق؛
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي¹:
- 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؛

¹ بلال زني ، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 2014، ص60.

- 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.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نستنتج ان فرق العمل لها مهام في منظمات الأعمال فإنها أصبحت مطلبا أساسيا في حل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات ففرق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل بالمهام الرئيسية للمنظمة وتوفير فرصة للاتصال مفتوح لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة ودعم المتبادل وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصر مكمّل للإدارة وذلك لان الفرق توفر القيادة ضرورية لتحقيق الاهداف التي تصنعها المنظمة ولا بد أن يتمتع أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية وأن

يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع اهداف المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق والمسؤولية فهي مسؤولية

جماعية والفعالية تقاس بناتج الجماعة للمجموعة كما ان اداء فريق العمل قابل للقياس من خلال قياس الانتاجية والكفاءة والجودة كذلك.

الفصل الثاني

دراسة حالة إتصالات الجزائر

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسمًا في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة التي تقدمها محل الدراسة.

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات الإستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار :

– مردودية Rentabilité

– فعالية Efficacité

– جودة الخدمة Qualité de service

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

1. التعريف بالمؤسسة: هي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

– مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري

– مؤسسة صيانة شبكة النقل

– مؤسسة صيانة شبكة الأساسية

¹ -www.algérietelecom.dz.

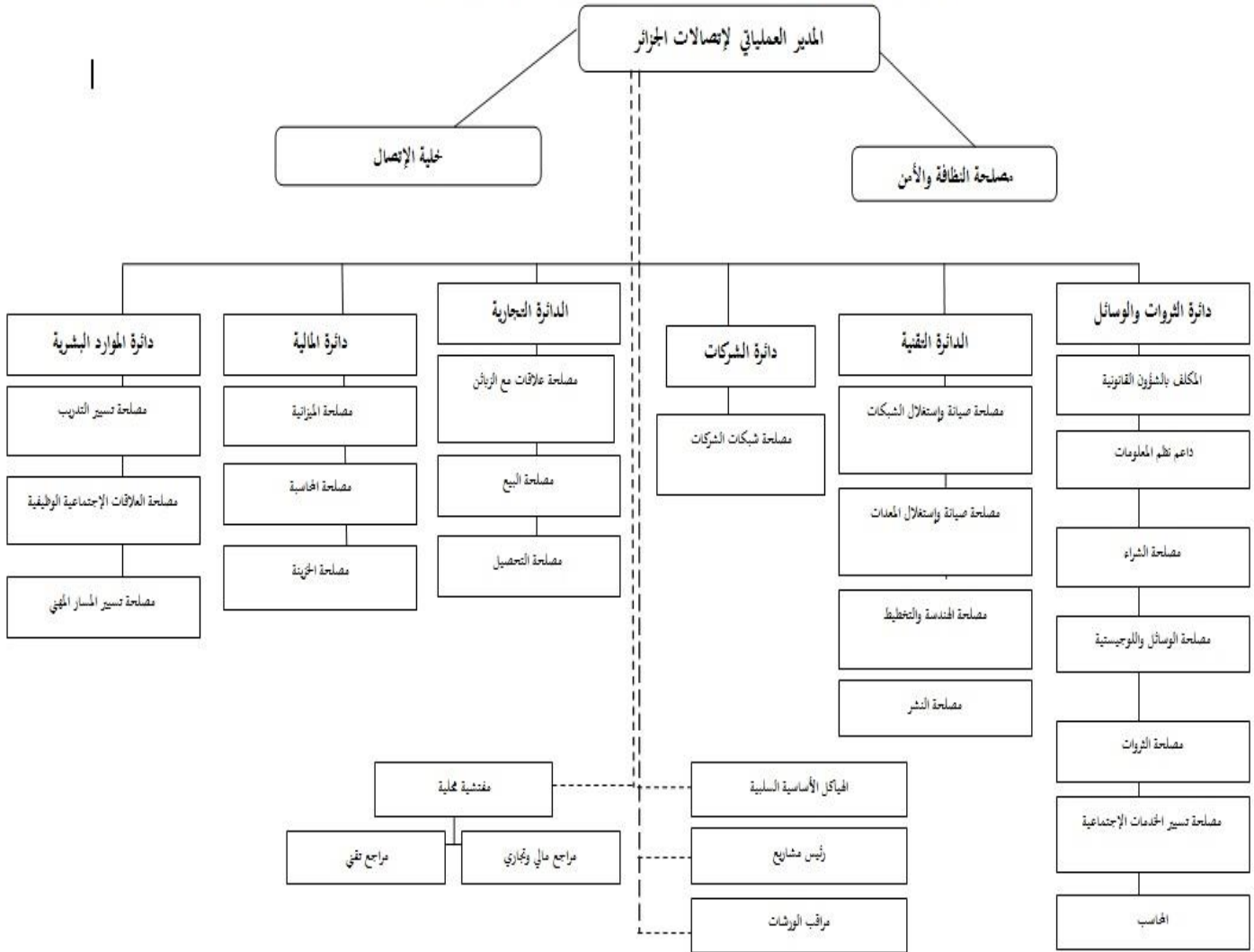
2. المهام الأساسية للمؤسسة :

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ♦ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ♦ تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ♦ دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي للمؤسسة

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بالأغواط -



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط -

مدير الوحدة: و توكل اليه المهام الأساسية التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles) الخ،

قسم الموارد البشرية : ومن مهامها :

- ♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا
- ♦ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء
- ♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،
- ♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل
- ♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين
- ♦ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطارات المديرية.
- ♦ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

قسم المالية : و تتكفل بما يلي :

- ♦ تحضير مشروع ميزانية المديرية العملية على أساس إقتراحات نواب المديرية الفرعية و المدير العملي
- ♦ متابعة تنفيذ ميزانية المديرية العملية
- ♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ♦ مراقبة جميع العمليات بالمديرية العملية من إعتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

نيابة المديرية الفرعية للوسائل و الدعم: من بين مهامها :

- ♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- ♦ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- ♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- ♦ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- ♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

نيابة المديرية الفرعية التقنية: وتتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة صيانة الشبكات،
- ♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة

- ♦ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة
- ♦ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية
- ♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.
- ♦ نيابة المديرية الفرعية التجارية : وتتكفل بما يلي :
- ♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ♦ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت ،الإنترنت و الهاتف للجيل الرابع
- ♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات، تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ♦ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر ، تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.
- ♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.

♦ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

أهداف المؤسسة : ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

نشاطات المؤسسة: تتمحور نشاطات المجمع حول:

♦ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

♦ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة

♦ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

♦ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها لإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، ونختم هذا المبحث بإظهار طبيعة تأثير المتغيرات المستقلة الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، المشاركة على المتغير التابع المشاركة والتعاون، المرونة والحساسية، التيسير والإنتاج.

المطلب الأول: أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "بالأغواط" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته المتعلقة بالمحورين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع فعالية فرق العمل.
- استشارة ومراجعة الأساتذة المشرفة وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (2) الذي يعرض قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهات الأسانذة المشرفة تم تعديل بعض فقرات الاستبيان بالتعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 28 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: يضم الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS .

- القسم الثاني:

المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية وقد تم اختيار أربعة أبعاد و المتمثلة في:

البعد الأول: الثقة وتتكون من ستة عبارات (من 1 إلى 6).

البعد الثاني: التحفيز ويتكون من ثلاث عبارات (من 7 إلى 9).

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي ويتكون من خمس عبارات (من 10 إلى 14).

البعد الرابع: المشاركة ويتكون من ثلاث عبارات (من 15 إلى 17).

أما فيما يخص المحور الثاني الذي يتضمن المتغير التابع المتمثل في فعالية فرق العمل فيتكون من ثلاثة أبعاد و المتمثلة في:

البعد الأول: المشاركة والتعاون ويتكون من أربعة عبارات (من 18 إلى 21).

البعد الثاني: المرونة والحساسية ويتكون من ثلاث عبارات (من 22 إلى 24).

البعد الثالث: التيسير والإنتاج ويتكون من أربعة عبارات (من 25 إلى 28).

كما تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين بالمؤسسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس، من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الجدول رقم 01 : توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5
1.00 الى 1.80	1.81 الى 2.60	2.61 الى 3.40	3.41 الى 4.20	4.21 الى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق الأداة:

هي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة"، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المختصة، وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها أنظر (الملحق رقم 02).

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية: (الملحق رقم 03)

الجدول رقم 02: معاملات الارتباط لعبارات محور الثقة

العبارة	X1	X2	X3	X4	X5	X6
المتوسط	0.868**	0.897**	0.775**	0.915**	0.800**	0.768**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 03: معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز

العبارة	X7	X8	X9
المتوسط	0.803**	0.814**	0.708**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 04: معاملات الارتباط لعبارات محور الهيكل التنظيمي

العبارة	X10	X11	X12	X13	X14
المتوسط	0.482**	0.736**	0.568**	0.832**	0.671**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 05: معاملات الارتباط لعبارات محور المشاركة

العبرة	X15	X16	X17
المتوسط	0.792**	0.906**	0.875**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 06: معاملات الارتباط لعبارات محور المشاركة والتعاون

العبرة	Y18	Y19	Y20	Y21
المتوسط	0.713**	0.904**	0.877**	0.770**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 07: معاملات الارتباط لعبارات محور المرونة والحساسية

العبرة	Y22	Y23	Y24
المتوسط	0.771**	0.809**	0.748**

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 08: معاملات الارتباط لعبارات محور التيسير والانتاج

العبرة	Y25	Y26	Y27	Y28
المتوسط	0.798**	0.871**	0.510**	0.820**

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل محور مع البعد الذي ينتمي إليه وهو مؤشر جيد على الاتساق، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

2-ثبات الأداة:

يعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال معامل Alpha Cronbach وذلك باستخدام برنامج spss v26 ، والجدول التالي يوضح ذلك:

2-1- اختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات)

الجدول رقم 09: نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي.

العبارات	ألفا كرونباخ
28	0.905

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يظهر من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات Alpha Cronbach المقياس الدراسة الكلي يساوي 0.905 وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدراته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان، بناء على ذلك الاداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها (مخرجات برنامج spss v26).

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموغروف - سمرنوف		متغيرات الدراسة
قيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	
0.002	0.183	الثقافة التنظيمية
0.015	0.157	فعالية فرق العمل

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

من النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية المحوري الدراسة "القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيمة 0.002 والقيمة 0.015 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتجه لاستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات أنظر (الملحق رقم 05).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الأربعة والمتمثلة في محور المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعاده المدروسة (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي المشاركة)، ومحور المتغير التابع ممثلا في فعالية فرق العمل بأبعاده الثلاثة (المشاركة والتعاون، المرونة والحساسية، التيسير والإنتاج)

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سننطلق لتحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان والمخصص للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية: أنظر (الملحق رقم 06)

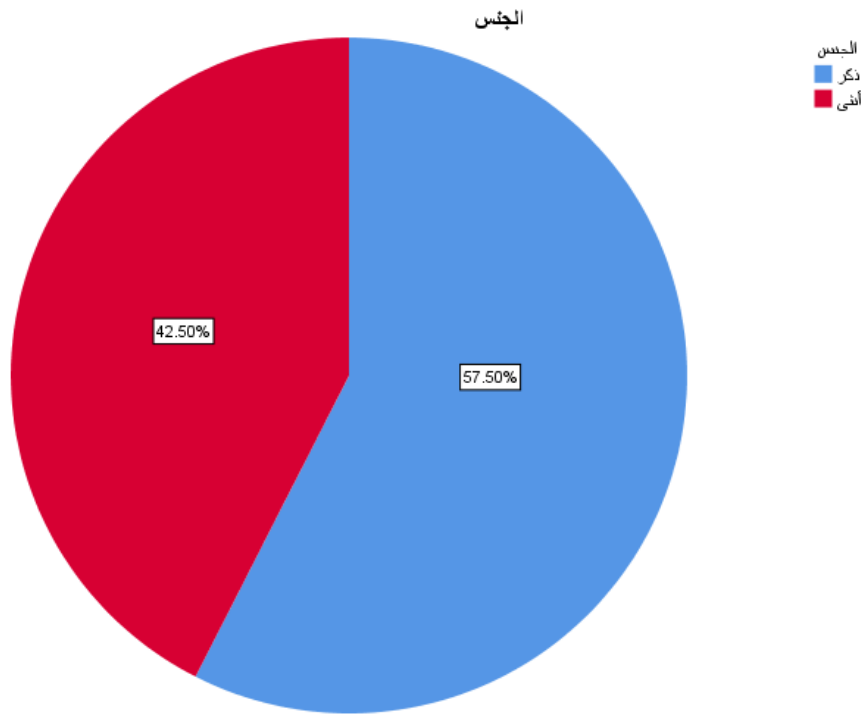
1-توزيع العينة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الجنس كما يلي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	أنثى
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

الشكل 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المدروسة هي 57.50% ونسبة الإناث 42.50% هذه النسبة تعكس ما لامسناه فعلا في واقع المؤسسة من غالبية فئة الذكور على الإناث.

2-توزيع العينة حسب العمر:

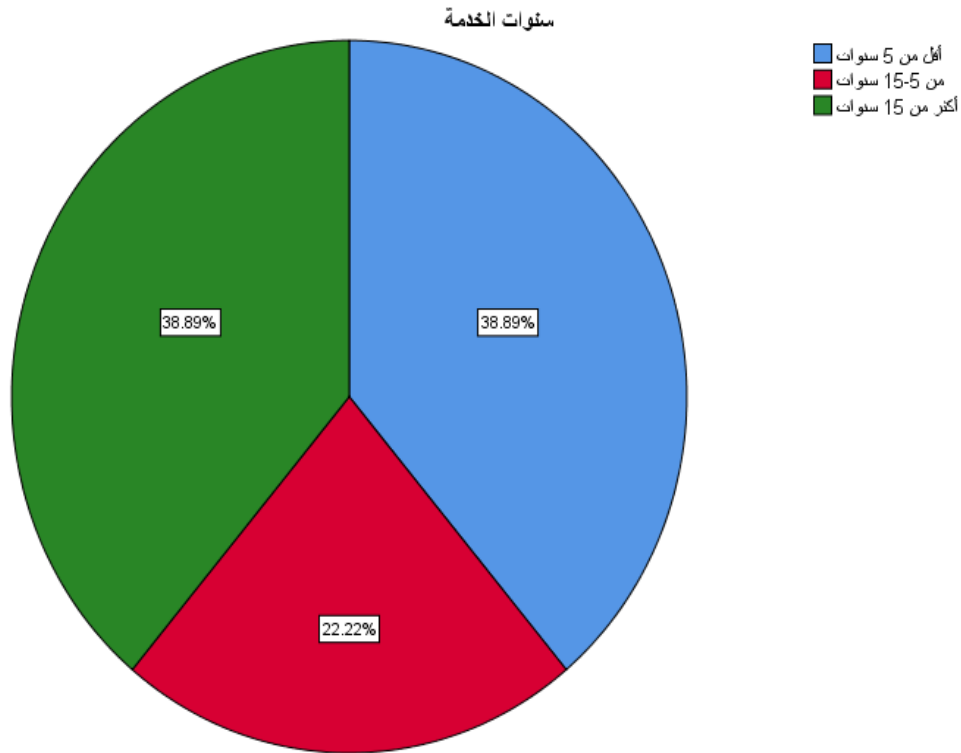
الجدول رقم12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
37.5%	15	أقل من 35 سنة
30%	12	من 35 الى 45 سنة
32.5%	13	أكثر من 45 سنة
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

ويمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب العمر



من الشكل والجدول أعلاه يتضح أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة 37.5% تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة 32.5% تليها فئة (من 35 إلى 45 سنة) بنسبة 30%، مما يدل على أن أغلبية العاملين بالمؤسسة متوسطي السن ويشير ذلك إلى أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى موظفين لديهم الخبرة في الميدان ولا يقتصر على الشباب فقط.

3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

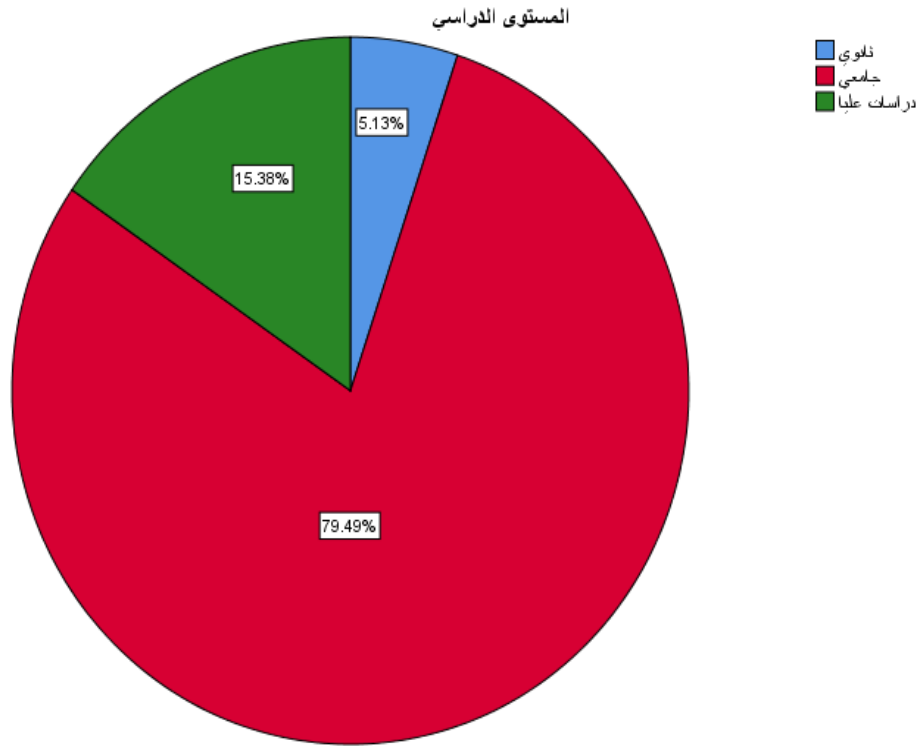
الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	ثانوي
77.5%	31	جامعي
15%	6	دراسات أخرى
97.5%	39	المجموع

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن 31 من أفراد العينة ذو مستوى تعليم جامعي أي ما نسبته 77.5% من إجمالي أفراد العينة، أما العمال الذين يحملون شهادات أخرى والمتمثلة في تكوين مهني) فقد بلغ عددهم 6 وبلغت نسبتهم 15%، أما العاملين الذين بمستوى ثانوي يمثلون 2 من أفراد العينة أي ما نسبته 5% وهذا ما يدل أن المستوى الأكاديمي للعمال جيد داخل المؤسسة، فطبيعة الأعمال والمهام داخل المؤسسة يتطلب وجود عمال يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون العاملين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور التي يكلفون بها

4-توزيع حسب سنوات الخدمة في المؤسسة:

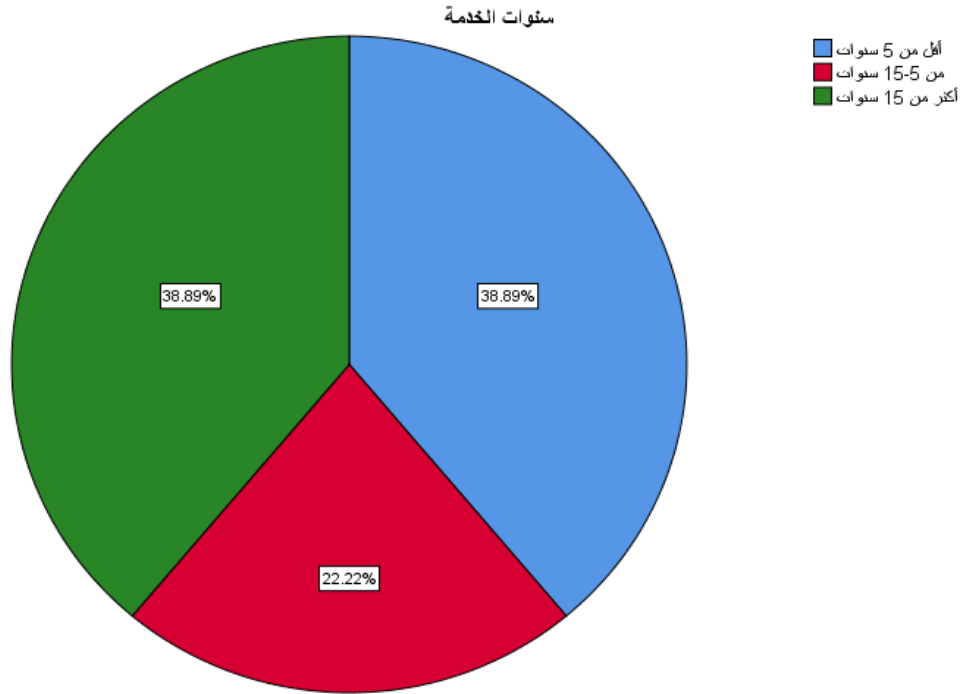
الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في

المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
35%	14	أقل من 5 سنوات
20%	8	من 5 سنوات الى 10 سنوات
35%	14	أكثر من 15 سنة
100%	36	المجموع

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة



من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن نسبة 35% هي النسبة الأكبر والتي تمثل العاملين من أفراد العينتين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة و أقل من 5 سنوات) في المؤسسة، تليها نسبة تقدر بـ 20% للأفراد الذين لديهم (من 5 سنوات الى 15 سنة) وهي النسبة الأقل بينهم، مما يعني أن أغلب أفراد العينة ممن قضوا فترة صغيرة و الكبيرة وبالتالي نكون الكفة متوازنة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة

لاختبار مدى موافقة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على محاور الاستبيان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 15: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (الثقة).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أثق في قيم ومبادئ زملائي في المنظمة	4.25	0.954	دائما
02	أثق في زملائي على أداء المهام الموكلة اليهم بجدارة	4.22	0.920	دائما
03	أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل (المشرف) لا يستغلني لصالحه الخاص	4.03	1.330	غالبا
04	رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة	4.18	1.059	غالبا
05	تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	3.80	1.265	غالبا
06	أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمؤهلات التي يحتاجونها	3.88	1.042	غالبا
	متوسط عبارات المحور الأول (الثقة)	4.06	1.095	غالبا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول أن كل آراء أفراد العينة حول عبارات محور الثقة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مساوي لـ 4.06 وانحراف معياري مساوي لـ 1.095 مما يدل أن اجابات أفراد العينة منسجمة وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 27.11% لمجموع العبارات، وقد لاحظنا أن أفراد العينة يتبادلون الثقة والقيم مع زملائهم بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته 4.25 وأنهم يثقون في زملائهم

في تأدية المهام الموكلة اليهم بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 4.28 كما أنها في نظرهم تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها بمتوسط حسابي قيمته 3.80 مما يدل على أن آراء أفراد العينة موافقون على الثقة في المؤسسة، وأن أفراد العينة يرون ان هناك مستوى مرتفع من الثقة وخاصة الثقة بين الزملاء.

الجدول رقم 16: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التحفيز).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	تعترف الإدارة بما أقدمه من إنجازات وذلك بتقديم حوافز مادية	3.05	0.959	أحيانا
08	احصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الإنجازات التي أقدمتها	3.08	1.141	أحيانا
09	تعاقبني الإدارة على كل المخالفات بشكل عادل	2.58	1.107	نادرا
	متوسط عبارات المحور الأول (التحفيز)	2.90	1.069	غالبا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول أن كل آراء أفراد العينة حول عبارات محور التحفيز كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مساوي لـ 2.90 وبانحراف معياري مساوي لـ 1.069 مما يدل أن اجابات أفراد العينة منسجمة وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 36.86% لمجموع العبارات، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأنهم يحصلون على تحفيزات مقابل ما يقدمونه من اعمال، الا أن الادارة نادرا ما تعاقب المسيئين.

الجدول رقم 17: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الهيكل التنظيمي).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
10	أعتقد أن الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة لا يتميز بدرجة عالية من التخصص	3.45	1.037	غالبًا
11	أرى أن الهيكل التنظيمي المطبق يسمح لنا بإنشاء فرق عمل من تخصصات مختلفة	3.63	0.925	غالبًا
12	الدرجة الرسمية (اللوائح، النظم، القوانين) في الهيكل ليست كبيرة	3.25	0.981	أحيانًا
13	يمكنني الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	2.55	1.395	نادرًا
14	مراكز الاشراف والمسؤولية واضحة بشكل جيد في الهيكل التنظيمي	3.18	1.279	أحيانًا
	متوسط عبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)	3.212	1.1234	أحيانًا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة في عبارات محور الهيكل التنظيمي جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.212 و بانحراف معياري مساوي لـ 1.1234 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 36.126% لمجموع العبارات، يرى أفراد العينة ان الهيكل الطببق داخل المؤسسة فيه نوع من المرونة خاصة أنه يسمح بإنشاء فرق العمل الا أنه يتيسر بخط هرمي طويل نوعا ما لا يساعد على الاتصال، الا أن مراكز المسؤولية واضحة، وهذا راجع لكون المؤسسة تابعة للدولة وفي نفس الوقت تابعة لمؤسسة مركزية أخرى.

الجدول رقم 18: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (المشاركة).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
15	أنتشارك مع زملائي في نفس الرؤية والأهداف التنظيمية	3.33	1.141	أحيانا
16	أنتشارك مع زملائي في نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم)	3.55	1.154	غالبا
17	أنتشارك مع زملائي في القصص الخاصة بالمنظمة	3.48	1.062	غالبا
	متوسط عبارات المحور الأول (المشاركة)	3.45	1.119	غالبا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة في عبارات محور المشاركة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.45 و بانحراف معياري مساوي لـ 1.119 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 32.42% لمجموع العبارات.

كما يتضح من الجدول اتجاه آراء أفراد العينة لجميع عبارات محور المشاركة وهي تميل الى الموافقة عند تشارك أفراد المنظمة لرؤية واحدة وأهداف تنظيمية واحدة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.33 وانحراف معياري مساوي لـ 1.141 وكذلك بالنسبة للأسئلة الأخرى، وهذا راجع لطبيعة العمل الخاص بالمؤسسة الذي يتطلب العمل.

الجدول رقم 19: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتغير التابع الأول (المشاركة والتعاون).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
18	لدي الرغبة في العمل الجماعي	4.45	0.904	دائما
19	أشارك في اتخاذ القرارات داخل الفريق	3.93	1.328	غالبا
20	أشارك في كل إجتماعات الفريق	3.80	1.418	غالبا
21	أتعاون مع زملائي في الفريق من أجل تحقيق الأهداف	4.33	0.997	دائما
	متوسط عبارات المحور الأول (المشاركة والتعاون)	4.127	1.161	غالبا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أن آراء أفراد العينة في عبارات محور المشاركة والتعاون جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي مساوي لـ 4.127 و بانحراف معياري مساوي لـ 1.161 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 28.60% لمجموع العبارات.

على ضوء ما لاحظناه في الجدول وهو أن أغلب أفراد العينة تشارك في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة وأن هناك قرارات داخل فرق العمل والتي يتم فيها اشراك العمال في اتخاذ القرار وذلك بمتوسط حسابي 3.93 و بانحراف معياري مساوي 1.328 وان دل هذا فإنما يدل على انه انسجام أجوبة أفراد العينة وهو ما يؤكد معامل الاختلاف والذي جاء منخفضا بنسبة 33.79% .

الجدول رقم 20: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتغير التابع الأول (المرونة والحساسية).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
22	أقبل آراء زملائي في الفريق	4.28	0.905	دائما
23	انتازل عن آرائي من اجل رأي الفريق	3.65	1.027	غالبا
24	يقدر أعضاء الفريق مشاعري ولا يحاولون إيذائي	3.58	1.174	غالبا
	متوسط عبارات المحور الأول (المرونة والحساسية)	3.83	1.03	غالبا

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

كما يوضح الجدول التالي أن آراء أفراد العينة في عبارات محور المرونة والحساسية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.83 و بانحراف معياري مساوي لـ 1.03 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 27.35% لمجموع العبارات.

ومنه نرى أن أفراد العينة يتقبلون آراء بعضهم البعض كما يقدر بعضهم بعضا وهذا بناء على المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.65 وانحراف المعياري 1.027 وهو يميل الى الموافقة وبالتالي يمكن ملاحظة أن أفراد العينة يميلون الى الموافقة على المرونة والحساسية في المؤسسة.

الجدول رقم 21: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتغير التابع الأول (التيسير والإفتاح).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
25	أحاول دائما تقديم مقترحات مفيدة للفريق	4.43	0.874	دائما
26	أعمل على مشاركة المعلومات مع زملائي	4.50	0.906	دائما
27	أتفادى الدخول في صراعات مع زملائي في الفريق	4.55	0.714	دائما
28	أرى أنني أملك الحرية كبيرة في التعبير عن رأيي داخل الفريق	3.55	1.131	غالبا
	متوسط عبارات المحور الأول (التيسير والانتاج)	4.25	0.906	دائما

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة في عبارات محور التيسير والانتاج جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 4.25 و بانحراف معياري مساوي لـ 0.906 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 21.84% لمجموع العبارات.

ولقد لاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة في العبارات رقم (25 و 26 و 27 و 28) كانت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية (4.43 و 4.50 و 4.55 و 3.55) وانحرافات معيارية (0.874 و 0.906 و 0.714 و 1.131) على التوالي ومنه فإن أفراد العينة يعملون على مشاركة المعلومات مع زملائهم وأن هناك تفادي للصراعات في الفرق وأنهم يمتلكون حق التعبير داخل فرق العمل.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل لمحور الثقافة التنظيمية (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، المشاركة) والمتغير فعالية فرق العمل وأبعاده (المشاركة والتعاون، المرونة والحساسية، التيسير و الإنتاج)، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة إذا كان يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، وذلك عند المستوى دلالة $5.0 \geq \alpha$.

أولاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع

الجدول رقم 22: معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المشاركة	الهيكل التنظيمي	التحفيز	الثقة	معامل الارتباط بين:
0.637**	0.256	0.326*	0.500**	فعالية فرق العمل

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول أعلاه أن المعاملات الارتباط أغلبها ذات دلالة مستوى معنوية 0.01 بحيث جاءت كلها موجبة دلالة على وجود علاقة طردية متوسطة بحيث بلغت 50% بين الثقة و فعالية فرق العمل وبلغت 32.60% بين التحفيز و فعالية فرق العمل، وبلغت 25.60% بين الهيكل التنظيمي و فعالية فرق العمل، وبين المشاركة وفعالية فرق العمل 63.70%.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، و أبعاد القيم التنظيمية كمتغير مستقل وباستخدام برنامج Spss حصلنا على مايلي

الجدول رقم 23: اختبار معنوية النموذج

نموذج	مجموع المربعات	DF	متوسطات المربعات	F	Sig71
الانحدار	8.166	1	8.166	12.890	0.000
البواقي	10.767	38	0.283		
المجموع	18.933	39			

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاستدلالية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم 24: نتائج اختبار الاحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الاحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t		
				0.003	3.187	1.524	الثابت
				0.033	2.225	0.213	الثقة
				0.068	1.882	0.199	التحفيز
				0.507	-0.670	-0.082	الهيكل التنظيمي
				0.000	4.285	0.397	المشاركة
0.000b	10.336	0.736	0.542				

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss v26

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية sig 0.000b وهي أصغر من 0.05 ومنه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى H1 القائلة بوجود تأثير للثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ونرفض الفرضية H0 .

2-الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

- الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

وسنحاول إثبات مدى صحة أو رفض الفرضيات الفرعية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول التالي:

يلاحظ من بيانات الجدول رقم " (نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة) " أن قيم الدلالة غير دالة إحصائيا فيما يتعلق بكل من التحفيز، والهيكل التنظيمي لكون قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05 على عكس محور الثقة و المشاركة نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$.

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في فعالية فرق العمل، من خلال الجدول رقم " (نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة) " تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.033 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه يوجد أثر للثقة في فعالية فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في فعالية فرق العمل ، من خلال الجدول رقم " (نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة) " تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.068 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية 0 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد أثر للتحفيز في فعالية فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في فعالية فرق العمل ، من خلال الجدول رقم " **نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة**) " تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.507 وهي أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية 0 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في فعالية فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في فعالية فرق العمل، من خلال الجدول رقم " **نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة**) " تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0 وهي أصغر من مستوى الدلالة $0.05 < \alpha$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه يوجد أثر للمشاركة في فعالية فرق العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال الدراسة والجدول رقم " **نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة**) " وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq a$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 وهذا يعني أن أفراد العينة يتفوقون في أغلبهم بوجود أثر للثقافة التنظيمية في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- اختبار الفروقات بين المتغيرات الشخصية وفعالية فرق العمل

- الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 25: نتائج اختبار **mann-whitney test** للعينات المستقلة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-whitney test
0.359	-0.917	315.00	162.00

من إعداد الطالبتان على ضوء مخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.72$ والتي هي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

- اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 26: نتائج اختبار **Kruskal-wallis Test** للمتغيرات الشخصية

والوظيفية

المتغير	Chi-square	Df	مستوى الدلالة
العمر	1.560	2	0.458
المستوى الدراسي	2.992	2	0.224
سنوات الخدمة	1.864	2	0.394

من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات **spss v26**

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) جاءت بقيمة مستوى الدلالة (0.458، 0.224، 0.394) وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فبالنتيجة نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لكل من متغيرات (العمر والمستوى الدراسي وسنوات الخدمة)

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص على أنه لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول فعالية فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات

الخدمة) بمؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال الدراسة والجدول رقم " **نتائج اختبار mann-whitney test للعينات المستقلة لمتغير الجنس** " وباستعمال اختبار (Mann-whitney) لمتغير الجنس تحصلنا على مستوى دلالة يساوي 0.359 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، واستعملنا اختبار (Kruskal-wallis) لمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة) وتحصلنا على مستوى دلالة (0.458، 0.224، 0.394) وكلها أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 .

المطلب الرابع: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

على مستوى الثقة:

من خلال دراستنا تبين ان مستوى الثقة عالي، وهذا يعني ان افراد المنظمة لديهم ثقة بالزملاء فهم لا يشككون في زملائهم في العمل إضافة إلى ان الثقة مبنية على الأمانة حيث انهم يؤمنون بقيم زملائهم في العمل وهو وجود ثقة متعلقه بالجداره تدل على ان زملائهم في العمل يملكون كل القدرات وإمكانيات التي تساعدهم على القيام بواجباتهم على اكمل وجه وهنا تتفق دراستنا مع دراسة (حسين حريم ورشاد مساعد) ودراسة (حيدر عبيسات) وتتنافى مع دراسة (عبد القادر بن برطال) إلا أننا ألتمسنا هنا عدم التوافق بين الدراستين هو إختلاف المؤسستين لأننا قمنا بالدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر ودراسة عبد القادر بن برطال في - سونلغاز- والعديد من المؤسسات

على مستوى التحفيز:

هنا تتفق دراستنا مع دراسة (عبد القادر بن برطال) على ان مستوى التحفيز الإيجابي مرتفع اي ان المؤسسة نادراً ما تستعمل التحفيز السلبي حيث انهم يحصلون على تحفيز مقابل العمل ونادراً ما يعاقبون.

على مستوى المشاركة:

تميل المؤسسة إلى الموافقة عند تشارك افراد المنظمة برؤية واحدة واهداف تنظيمية واحدة وهذا راجع لطبيعة العمل الخاص بالمؤسسة وكذلك يدل على ان افراد العينة يرون بانهم يشتركون مع زملائهم في نفس العادات والتقاليد وهذا ما اكد عليه (عبد القادر بن برطال وحيدر عبيسات) ونفاه (حسين حريم ورشاد مساعد).

على مستوى الهيكل التنظيمي:

هنا يرى افراد العينة داخل المؤسسة ان الهيكل فيه نوع من المرونة خاصة ان يسمح بإنشاء فرق العمل إلا إنه يسير بخطى هرمي طويل نوعاً ما لا يساعد على الإتصال إلا ان مراكز المسؤولية واضحة وهنا تتفق دراستنا مع (حسين حريم وشاكر جار الله) وتتفاهى مع دراسة (عبد القادر بن برطال).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إعطاء تقديم عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر في المبحث الأول كأحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر لما لها أهمية بالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

كما تم عرض الى نبذة تاريخية عن المؤسسة ومهامها وأهدافها وكذا هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها بأسلوب الاستبيان من أجل التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بهذه المؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في فعالية فرق العمل لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وأن نحو 54.20% من مستوى فعالية فرق العمل هو نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية كل بنسبة معينة، كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية) الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة في فعالية فرق العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$.

كما يمكننا القول من خلال هذه الدراسة أن العمال ملتزمون بصفة عامة إلا أنهم يميلون إلى الالتزام التزاما استمراريا وعاطفيا اتجاه مؤسستهم.

خاتمة

خاتمة:

إن الثقافة هي ذلك المركب المتفاعل مع القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات والافكار والقوانين التي تسود المجتمع، وتوفر درجات من الوعي وان لكل مجتمع ثقافة خاصة ولكل مؤسسة ثقافة مختلفة، في حين أن ثقافة المنظمة كثقافة المجتمع تمثل منظومة القيم التي يعتنقها العاملون والتي تؤثر على سلوك الاداء، ومن خلال دراستنا حاولنا أن نبرر الدور والآثار الذي يمكن ان تتركه الثقافة التنظيمية من (مكونات وقيم ومعتقدات....الخ) على فعالية فرق العمل وجدنا إن الثقافة التنظيمية لها تأثير على فعالية فرق العمل لانه كلما زاد تجانس القيم والمعتقدات، تمكنت المنظمة من توفير مسارات اداء موحدة بين فرق العمل وقد يكون التأثير سلبيا او إيجابيا على الاداء ويمكن تعزيز السلوك الإيجابي من خلال اعتماد اساليب التحفيز.

النتائج التطبيقية:

وجدنا إن مستوى الثقة عالي، وهذا يعني ان افراد المنظمة لديهم ثقة بالزملاء فهم لايشككون بزملائهم في العمل إضافة إلى إن الثقة مبنية على الامانة حيث انهم يؤمنون بقيم زملاءهم

توصلنا إلى أن مستوى التحفيز الإيجابي مرتفع اي ان المؤسسة نادرا ما تستعمل التحفيز السلبي حيث انهم يحصلون على تحفيز مقابل الاعمال التي يقومون بها وجدنا إن المؤسسة تميل إلى الموافقة عن تشارك افراد المنظمة لرؤية واحدة واهداف تنظيمية واحدة، وهذا راجع لطبيعة العمل الخاص بالمؤسسة.

المقترحات:

_ من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ أن درجة الرسمية عالية وهذا امر قد يحد من حرية الأفراد داخل المؤسسة ومن إبداعاتهم وعلى المؤسسة تدارك ذلك من خلال التقليل من درجة الرسمية وإعطاء نوع من الحرية للأفراد لكسر الروتين وزيادة الإبداع.

_ نلاحظ أن المؤسسة لا تستعمل التحفيز السلبي أي معاقبة الأفراد عند القيام بأمر غير لائقة، وهذا تعتبر غير محفز للأفراد الآخرين، حيث أن العقاب يعتبر من الأمور التي تتحرك نوع من الإحترام والالتزام داخل المؤسسة لذا عليها أن تنظبط في وضع تحفيز سلبي وعقوبات لكل من يخل بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

_ نلاحظ أن هناك صعوبة في الاتصال بالإدارة العليا وهذا راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يمتلك خط هرمي طويل، وهذا يجب على الإدارة العليا أن توفر قنوات اتصال مباشرة تربط القمة بالقاعدة دون اللجوء للتسلسل الهرمي.

_ فيما يخص التحفيز المادي نلاحظ أن ايجابيات أفراد العينة تقول بانهم لا يحصلون دائما على تحفيزات مادية مقابل جهوداتهم، وعلى الإدارة أن تحدد نظام تحفيزي واضح يمكن الأفراد من الحصول على تحفيزات محددة مسبقا على أي مجهود يقومون به.

_ نفس الشيء بالنسبة للتحفيز المعنوي

_ تعتبر مراكز الاشراف والمسؤولية غير واضحة بشكل جيد لأفراد العينة وهذا قد يحدث مشاكل أو تداخل في المهام وإعطاء الأوامر مستقبلا ولهذا يجب أن تحدد هذه المراكز بشكل جيد.

_ تعتبر الرؤية والأهداف التنظيمية غير مشتركة وواضحة للجميع، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة، ولهذا يجب على الإدارة أن تعمل على توضيح الأهداف و الرؤية لكل الأفراد من أجل ضمان التعاون و المشاركة المكثفة للوصول إليها وعدم ظهور صراعات.

المصادر و المراجع

أولا باللغة العربية

المصادر:

1-الكتب :

- 1)- زكريا مطلق الدوري، احمد على صالح، ادارة الاعمال دولية منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن ،سنة النشر 2009.
- 2)- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي،بيروت،1998.
- 3)- احمد زكي بدوي،معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان،1984. ¹عيسى الشماس، مدخل إلى علم الانسان (الانثروبولوجيا)، اتحاد كتاب العرب، دمشق سوريا، 2004.
- 4)- خالد تيسير الشرايري، الثقافة والاقتصاد، دار البيروني للنشر والتوزيع، طبعة الاولى 2010.
- 5)- وليام اوشي ،ترجمة حسن محمد يس،معهد الادارة العامة، السعودية النموذج الياباني في الادارة- نظرية.
- 6)- حسين حريم، سلوك التنظيمي، طبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- 7)- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، طبعة ثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الاردن، 2008.
- 8)- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن.

- (9)- محمد الفاتح محمود الغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 1994.
- (10)- ماجدة العطية، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
- (11)- ساجد رفعت حسين صالح السعدي، ثقافة المنظمة الأمنية اسباب تميز العمل الامني، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2023.
- (12)- دلال ملحس ستيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004.
- (13)- محمد فاتح المغربي، اصول الإدارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2018.
- (14)- زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، سنة النشر 2020.
- (15)- مؤيد موسى، المرعي ابو العساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2019.
- (16)- الزبيدي حسون سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (17) - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط.
- (18)- محمود عبد الفاتح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2013.

¹دورلنغ كندرلسلي، ديناميكيات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001.

(19)- ميشل ارمسترونج، المرجع المتكامل في تقنيات الإدارة، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004.

(20)- عبد الفتاح الخواجه، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

(21)- أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007.

2-مذكرات و الرسائل الجامعية :

(22)- ملكة حنش، الثقافة التنظيمية والتسير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة ماجستر، علم الاجتماع الثقافي، قسم علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، ديسمبر.

(23)- عبد القادر بن برطال، التغيير كمدخل الإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، ملية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليحي الاغواط 2017.

(24)- بالاعتماد على جباري خضرة"، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2015-2016.

25)- أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.

26)- محمد محسن القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

27)- خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.

28)- بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

29)- خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،

30)- بلال زني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة.

3- مجلات :

- (31)- منى حيدر عبد جبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء منظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد 3، جامعة بغداد، العراق، 2017 .
- (32)- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي، محلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، جامعة خميس مليانة، 2013.
- (33)- منى خرموش، صابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلد 5، جامعة محمد لمين باغين ،سطف، 2021.
- (34)- شطي امينة، القيم التنظيمية مقارنة نظرية، محلة دراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 10، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة 2022.
- (35)- احمد لعربي، احمد هداجي، معايير بناء ثقافة التنظيمية في بيئة العمل، مجلد 4، العدد 3، قسم علوم اجتماعيه، جامعة احمد دراية ادرار، 2021.
- (36)- خبيري سامية، التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث تغيير تنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 9.
- (37)- الياس سالم، التغيير في المنظمات المنطلقات الاليات ومقومات نجاح، مجلة العلوم الانسانيه، المجلد 10 العدد، 2020.
- (38)- سارة طالب، الثقافة التنظيمية آليات تكوين وإبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 7، عدد 32، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2019.
- (39)- عامر علي العطوي، الهام ناظم شيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، محلة القادسية للعلوم الاداريه والاقتصادي، مجلد 12، العدد 4، سنة.

(40)- حمزة جغبو، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل و علاقتها بالتوافق المهني، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 11، العدد 03، 2019.

(41)- يوسف زدام، أسماء زينة، دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد السادس، جويلية 2018، باتنة، الجزائر، ص 43 ; إحسان كمال، فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

(42)- عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000.

(43)- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، جوان 2018، جامعة عمار ثليجي، الاغواط.

ثانيا قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

44)- stephanie kurschus, European book culture ,publisher Springer fachmedian Wiesbaden , 2014 .

45)- Barker.A, 2000,How to be better at management people, Kogan page limited, London.

- 46)– Mary J. Waller & al: Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach, Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2
- 47)– Gordon.j , work team: How far have they come ? , training , oct , 1992.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف المحترم
أختي الموظفة المحترمة

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص موارد بشرية تحت عنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل، لكم جزيل الشكر المسبق على مساهمتكم القيمة ومشاركاتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صراحة و بإقناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم أن الإجابات تبقى سرية.
عند الإجابة على اسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الأستاذ المشرف:

د. بن برطال

الطالبتين:

رابحي فاطمة

سائحي أحلام

شكرا على تعاونكم

محور البيانات

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الدراسي: ثانوي فما أقل جامعي دراسات أخرى

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	المتغيرات الفرعية
					1_ أثق في قيم ومبادئ زملائي في المنظمة	الثقة
					2- أثق في زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة	
					3- أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل(المشرف) لا يستغلني لصالحه الخاص	
					4-رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات و المؤهلات لأداء عمله بجدارة	
					5-تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	
					6-أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات و المؤهلات التي يحتاجونها	
					7-تعترف الإدارة بما أقدمه من إنجازات وذلك بتقديم حوافز مادية	التحفيز
					8-أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الانجازات التي أقدمها	
					9-تعاقبني الإدارة على كل المخالفات بشكل عادل	

					10-أعتقد أن الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة لا يتميز بدرجة عالية من التخصص	الهيكل التنظيمي
					11-أرى أن الهيكل التنظيمي المطبق يسمح لنا بإنشاء فرق عمل من تخصصات مختلفة	
					12-الدرجة الرسمية (اللوائح، النظم، القوانين) في الهيكل ليست كبيرة	
					13-يمكنني الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	
					14-مراكز الإشراف والمسؤولية واضحة بشكل جيد في الهيكل التنظيمي	
					15-أنتشارك مع زملائي في نفس الرؤية و الأهداف التنظيمية	المشاركة
					16-أنتشارك مع زملائي في نفس اللغة (الألفاظ و المفاهيم)	
					17-أنتشارك مع زملائي في نفس القصص الخاصة بالمنظمة	

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	المتغيرات الفرعية
					18-لدي رغبة في العمل الجماعي	المشاركة والتعاون
					19-أشارك في اتخاذ القرارات داخل الفريق	
					20-أشارك في كل اجتماعات الفريق	
					21-أتعاون مع زملائي في الفريق من أجل تحقيق الأهداف	
					22-أقبل آراء زملائي في الفريق	المرونة والحساسية
					23-أتنازل عن آرائي من أجل رأي الفريق	
					24-يقدر أعضاء الفريق مشاعري و لا يحاولون إيذائي	

					25-أحاول دائما تقديم مقترحات مفيدة للفريق	التيسير والانتاج
					26-أعمل على مشاركة المعلومات مع زملائي	
					27-أتفادى الدخول في صراعات مع زملائي في الفريق	
					28-أرى أنني أملك حرية كبيرة في التعبير عن رأبي داخل الفريق	