



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماسترفي علم الاجتماع

تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

دور فرق العمل في تحقيق الإلتزام الوظيفي دراسة ميدانية سونلغاز - تيارت -

تحت إشراف:

د / هيشور محمد أمين

إعداد الطالبتين:

- جرادة عافية.

- حميد نصيرة.

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	عربات منير
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر "أ"	هيشور محمد أمين
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	خريش الزهير

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إذا كان الإهداء يعبر و لو بجزء من الوفاء فهو إلى معلم البشرية و منبع العلم نبينا محمد "صلى الله عليه و سلم" إلى والدي و والدتي من كان لهم الفضل في إنجاز و إتمام هذه المذكرة.

إلى إخوتي و أخي يوسف و إلى كافة صديقاتي إيمان،فايزة،خالدية،نادية وإلى كل العائلة صغيرا و كبيرا أهدي لهم هذا الجهد المتواضع.

و تخص صديقتي حميد نصيرة إهداء هذا الجهد العلمي إلى أبيها وأمها الغاليان و تتمنى لهما الشفاء العاجل.

و إلى إختها بالقاسم، خديجة، خالد، شهيناز، زكرياء.

و إلى صديقتها و رفيقة دربها خلود هي و كل عائلتها.

و أيضا صديقتها بلخيرة خالدية و سامية.

و إلى كل العائلة صغيرا و كبيرا.

و إلى كل من ساعدنها و شجعها في إتمام هذه المذكرة.



شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة
لقول النبي ﷺ: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.

أولا و قبل كل شيء نتقدم بالشكر لوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما.

كما نتقدم بالشكر الجزيل و الكبير للأستاذ القدير هيشور محمد أمين على
إشرافه و قبوله تأطير هذا العمل المتواضع، و تقديمه النصائح و على كل ما
قدمه لنا.

كما نتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين ساعدونا من بينهم الأستاذ عربات
منير، و الأستاذ داود عمر، و الأستاذ بريقل الهاشمي.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

إن دراسة فريق العمل و تحقيق الإلتزام الوظيفي، تهدف إلى معرفة العلاقة التي تربط فرق العمل بالإلتزام الوظيفي .

و من خلال هذا تمت دراستنا بالإنتلاق من تساؤل مركزي مفاده:

ما دور فرق العمل في تحقيق الإلتزام الوظيفي؟

و سؤالين فرعيين هما:

- ما دور الذي تلعبه فرق العمل في تحقيق الإلتزام المعياري؟

- ما دور الذي تلعبه فرق العمل في تحقيق الإلتزام العاطفي؟

و التي تبنت فرضية عامة مفادها:

- يلعب فرق العمل دور تحقيق الإلتزام الوظيفي.

و فرضيتين جزئيتين مفادهما:

- تؤدي فرق العمل دورا فعالا في تحقيق الإلتزام المعياري.

- تؤدي فرق العمل دورا هام في تحقيق الإلتزام العاطفي.

و لتحديد إجراءات الدراسة قسمناها إلى خمسة فصول، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري و الذي تضمن كل من أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة الإشكالية فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم و الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني بعنوان فرق العمل ضم ما يلي: مكونات، فوائد، أنواع، مراحل بناء فريق، عوامل، معايير، أسس إختيار الأعضاء، أدوار أعضاء الفريق، المعوقات التي تعترض فرق العمل

والفصل الثالث بعنوان الإلتزام الوظيفي ضم العناوين التالية: الأهمية، الأنماط الإلتزام العوامل المؤثرة، أبعاد الإلتزام الوظيفي، خصائص الإلتزام، الآثار المترتبة عن الإلتزام، مداخل نظرية الإلتزام.

أما الفصل الرابع جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة و تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، ثم منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات بإضافة إلى العينة و خصائصها.

أما الفصل الخامس فقد تناول عرض و تحليل النتائج، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، و في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة.

فهرس المحتويات:

- إهداء.
- الشكر.
- المقدمة.....أ

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- الإشكالية..... ص01
- 2- الفرضيات..... ص03
- 3- أسباب إختيار الموضوع..... ص03
- 4- أهمية الدراسة..... ص03
- 5- أهداف الدراسة..... ص04
- 6- تحديد المفاهيم..... ص05
- 7- الدراسات السابقة..... ص09

الفصل الثاني : فرق العمل

تمهيد.

- 1- مكونات فريق العمل..... ص29
- 2- فوائد فريق العمل..... ص32
- 3- أنواع فرق العمل..... ص33
- 4- مراحل بناء فرق العمل..... ص39
- 5- عوامل صناعة الفريق المؤثرة..... ص42
- 6- معايير فريق العمل..... ص43
- 7- أسس اختيار أعضاء الفريق..... ص46
- 8- مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل..... ص47
- 9- أدوار الأعضاء في فريق العمل..... ص48
- 10- التحول من الشكل التقليدي للعمل إلى شكل فرق العمل..... ص50

11- معوقات فرق العمل..... ص51

خلاصة.

الفصل الثالث: الإلتزام الوظيفي

تمهيد.

1- أهمية الإلتزام الوظيفي..... ص56

2- أنماط الإلتزام الوظيفي..... ص57

3- العوامل المساعدة و المؤثرة على الإلتزام الوظيفي ص58

4- أبعاد الإلتزام الوظيفي. ص64

5- خصائص الإلتزام. ص67

6- مراحل تطور الإلتزام الوظيفي. ص68

7- المتغيرات المؤثرة على الإلتزام الوظيفي..... ص69

8- تحقيق و تدعيم الإلتزام الوظيفي. ص72

9- الآثار المترتبة على الإلتزام الوظيفي. ص73

10- مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي. ص78

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

1- مجالات الدراسة..... ص84

2- منهج الدراسة..... ص85

3- أدوات الدراسة. ص86

4- مجتمع البحث..... ص87

5- عينة البحث..... ص87

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة..... ص95

2- مناقشة و تفسير النتائج.....ص129

3- إستنتاج.....ص133

الخلاصة

الخاتمة.

المراجع.

الملاحق .

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	البيانات الشخصية.	89
2	متابعة إنجاز مهام أعضاء الفريق و إحترام الوقت.	95
3	دور مهارة الفريق و التفكير في ترك العمل.	96
4	مهارة الفريق و مناقشة الأوامر مع أفراد المجموعة.	97
5	مهارات الفريق و إتخاذ أساليب خاصة لمساعدة بعضهم البعض.	98
6	بذل إدارة الفريق جهودا لإنجاز المهام.	99
7	أفراد الفريق و تفادي القرارات التي تؤدي إلى عدم إحترام القوانين.	100
8	العمل ضمن فريق و تحقيق الأهداف.	101
9	إمتثال أفراد الفريق للقوانين.	103
10	دور فريق العمل في تحمل المسؤولية.	104
11	حل المشاكل داخل الفريق يسهل المهام.	105
12	المشاكل داخل الفريق و تخريب ممتلكات المؤسسة	107
13	تفضيل الإدارة حل المشاكل	108
14	الإلتزام بمواعيد العمل تؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق	109
15	دور و أهداف الفريق في رغبة العامل في البقاء فيها	110
16	وجود إرتباط نفسي بين أفراد الفريق	112
17	قناعات مشتركة لدى أفاد الفريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف الفريق	113
18	إلى ماذا تؤدي العلاقات الجيدة بين المدير و أعضاء الفريق	114
19	تفضيل العمل ضمن فريق	116
20	دور مهارات الفريق في خلق مناخ تنظيمي للفرد داخل الفريق	117
21	مدى توافق قيم العامل مع قيم الفريق	119
22	دور الفريق في إكساب العاملين قيم جديدة	120
23	تشجيع المؤسسة للعمل ضمن الفريق كوسيلة لتسهيل المهام	121
24	أهداف الفريق و قضاء وقت إضافي لإنجاز العمل دون مقابل	122
25	أهداف المؤسسة و تحقيق للأهداف الشخصية.	123
26	يمثل دور أهداف الفريق في إنجاز المهام بجهد أكبر	124
27	الأساس الذي يتم من خلاله تحديد الفريق.	126
28	الطريقة المتبعة لتقييم الفريق	127

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
31	مكونات فريق العمل.	1
38	أنواع فرق العمل.	2
41	كيف نبني فريق عمل.	3
50	التحول من الشكل التقليدي للعمل إلى شكل فرق العمل.	4
63	العوامل التي تؤثر على الإلتزام الوظيفي.	5

مقدمة:

أصبحت تواجه المؤسسات اليوم العديد من الصعوبات التي تشكل خطر على نموها وإستمرارها التي ضمت جملة من التغيرات في مختلف المجالات ، مما فرض عليها إيجاد كيفية للموازنة بين التعامل مع الأفراد و التغيرات الحاصلة الموجودة في بيئة عالمية تتميز بالتطور المستمر و التي تتطلب تطبيق تقنيات إدارية حديثة، و تنفيذ خطط عمل طويلة لتعامل مع التحديات التي تواجهها ، و تشمل مستويات العمل بين الفرق والمجموعات و درجة التعاون وأداء الفريق بهدف التقليل من السلبيات المطروحة.

و من هذا المنطلق أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع فرق العمل و الإلتزام الوظيفي والذي حظي باهتمام العديد من المتخصصين الإداريين، في محاولة معرفة العلاقة بين أفراد فرق العمل و الإلتزام الوظيفي.

فالعامل ضمن فريق من بين الأساليب المثلى لتعزيز إلتزام العاملين و تنمية الروح المعنوية لدى أعضاء الفريق، من خلال التعاون و الرغبة في البقاء في المؤسسة والإستفادة من طاقات وقدرات و مهارات الفريق لتحقيق أهداف المسطرة من قبل الإدارة.

وبناء على ما سبق تحاول دراستنا الراهنة للتطرق للعلاقة بين فرق العمل و الإلتزام الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز-تيارت- و لتحقيق هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول منها نظري و آخر ميداني،على هذا الأساس تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة تناولنا فيه أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، الإشكالية،فرضيات الدراسة،أهداف والجهاز المفاهيمي ، و دراسات سابقة، أما الفصل الثاني تناولنا فيه متغير

فرق العمل شمل كل من مكونات،فوائد،أنواع،مراحل بناء فريق،عوامل،معايير،أسس إختيار الأعضاء،أدوار أعضاء الفريق،المعوقات التي تعترض فرق العمل.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

التمهيد

- (1) الإشكالية
- (2) الفرضيات
- (3) أسباب إختيار الموضوع
- (4) أهمية الدراسة
- (5) أهداف الدراسة
- (6) تحديد المفاهيم
- (7) الدراسات السابقة

الخلاصة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

(1) الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي مفتوح يعمل بصورة منظمة و مستمرة لتحقيق أهداف مشتركة. و المؤسسات المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب جديدة لضمان إستمراريتها و مواكبتها للتطورات الحاصلة ، فالكثير من المؤسسات تدرك أهمية العنصر البشري باعتباره المورد الحقيقي لكل مؤسسة من خلال ذلك سعت هذه المؤسسة إلى مواكبة التطور التنظيمي الذي يستهدف العالم فالمؤسسات اليوم تستعمل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر لأفرادها إنهم عنصر مهم ، و لعل من أهم أساليب و تقنيات تحقيق ذلك ، ما يعرف بالعمل ضمن فريق والذي ظهر نتيجة الأبحاث العلمية .

ولقد برزت أهمية العمل فريق في التطوير التنظيمي لما له من دور بارز في تحقيق مشاركة العاملين لأداء أعمال الفرق بفعالية وبما يحقق أهداف المؤسسة ، حيث كانت هناك حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل وذلك لحل مشكلاتها كما أصبح مبدأ "رأيان أفضل من رأي " مهما في عملية تطوير العمل الإداري ولهذا وجب على الإداريين أن يبدأو بعمل نشاطات جماعية بعيدا عن أسلوب إدارة مسيطر و متحكم الذي يمنع مثل هذه النشاطات ولكي تتفادى هذا الوضع تسعى الإدارة للحصول على الأهداف ضمن الفرق العمل من بينها تقليل النزاعات بمواجهة الآراء المختلفة ، الإجماع على القرارات والخطط .

إن بناء و إدارة فريق العمل يحتاج إلى مهارات قيادية كالتفاوض و تحفيز الآخرين إضافة إلى مهارات النقد البناء و التواصل من هنا يجب أن تتوفر في أفراد الفريق التعاطف و الإنتماء الذي يؤدي إلى سهولة أداء العمل و وجود نوع من التفاعل بين الأعضاء كما على إدارة الفريق خلق الجو المناسب الذي يشعر فيه العاملون بعدالة النظم و يتبعونها و في هذه الحالة يستطيع الفريق كمجموعة أن يضغط على المخالفين من أجل دفعهم لمراعاة هذه القواعد و يقلل من حاجة الإدارة إلى استخدام توقيع العقاب و تتمكن من كسب ولاء و إلتزام

الفصل الأول: تقديم الدراسة

مواردها البشرية، و يرجع الاهتمام بالالتزام الوظيفي في المنظمات لإعتباره أحد المؤشرات الأساسية لتنبأ بالنواحي السلوكية للأفراد خاصة حضورهم والأهم التأثير على أدائهم .

حيث يعد الإلتزام الوظيفي عنصر مهم لبلوغ الأهداف و الإستمرار وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين فيها كما يساعد على تطوير و تواصل.

للإلتزام الوظيفي أبعاد يمكن الإستدلال بها للدراسة في المؤسسات و يتمثل في الولاء يعتبر الترابط النفسي الذي يربط العامل بالمنظمة و يدفعه للاندماج في العمل و تبني أهداف المنظمة. بالإضافة إلى بعد المسؤولية إتجاه العمل والتي تعتبر مسؤولية قانونية بمحاسبة العامل المقصر ، أو المسؤولية الأخلاقية التي تعني الشعور بالإنتماء للمنظمة وهذا يعني امتناعه عن ترك العمل ، كما تجد العامل لديه إيمان بالمنظمة وهذا بعد آخر من خلاله نستطيع معرفة الخصائص المميزة في عمله و درجة الاستقلالية و السماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات ، يمكن القول أن الإلتزام الوظيفي و تحقيقه في أي منظمة يعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة لتتوزع مواردها البشرية على إختلاف ثقافتهم و مستوياتهم المعرفية.

و في هذا الإطار نجد أن المؤسسة الجزائرية كلها تسعى لكسب الولاء و رفع من الإلتزام الوظيفي لدى موظفيها من خلال الإعتماد على أساليب مختلفة للعمل مثل أسلوب العمل ضمن الفريق وهذا ما نحاول فهمه و تشخيصه من خلال دراستنا .

مما سبق نحاول في دراستنا تشخيص واقع فرق العمل والإلتزام الوظيفي في سونلغاز من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- ما الدور الذي تلعبه فرق العمل في تحقيق الإلتزام الوظيفي ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل المركزي تساولين فرعيين هما:

- ما هو دور فرق العمل في تحقيق الإلتزام المعياري ؟

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- ما هو دور فرق العمل في تحقيق الالتزام العاطفي؟

(2) فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة للدراسة :

تلعب فرق العمل دور في تحقيق الإلتزام الوظيفي.

1-2 الفرضيات الجزئية:

- يؤدي فرق العمل دور فعال في تحقيق الإلتزام المعياري.
- يؤدي فرق العمل دورا هاما في تحقيق الإلتزام العاطفي.

(3) أسباب اختبار الموضوع :

- إثراء المعرفة حول فرق العمل و دوره داخل المؤسسة.
- عدم تناول هذا الموضوع في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية في كليتنا.
- إرتباط موضوع بالعنصر البشري الذي يعد أهم عنصر في المنظمة.
- الرغبة في معرفة إذا كانت هناك علاقة بين فرق العمل و الإلتزام.
- الميول الشخصي لمعرفة كيفية عمل المؤسسة بالفرق العمل.

(4) أهمية الدراسة :

- أهمية فرق العمل في تطوير المنظمة.
- تزايد الإهتمام بالفرق العمل داخل المنظمات.
- الإطلاع على واقع فريق العمل في مؤسستنا، و كذا إبراز الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة.
- تحديد الأسباب الفعلية إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

(5) أهداف الدراسة :

الهدف الأول من البحث العلمي هو تقديم إضافات جديدة تختلف باختلاف البحوث، و من هنا دراستنا تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي:

- التعرف على العلاقة التي تربط فرق العمل بالالتزام الوظيفي.
- كيف تعمل فرق العمل على تحقيق الالتزام داخل المؤسسات.
- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بفرق العمل.
- معرفة أوجه القصور الذي يعاني منها فرق العمل.
- معرفة دور فرق العمل داخل المؤسسة.
- تعرف على مدى التزام العاملين داخل المؤسسة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

(6) تحديد المفاهيم:

1-6 مفهوم الدور :

- يعرف على انه : "أنماط السلوك التي يسلكها أو يتوقع أن يقوم بها الفرد في الأعمال أو الوظائف التي يقوم بها في جو إجتماعي معين أو ضوء المسؤوليات التي يوكلها إليه دوره".¹
- يعرف أيضا: "توجيه أو تفهم عضو ما لجماعة بالجزء الذي عليه أن يلعبه في التنظيم".²
- يعرف أيضا بأنه : "نموذج يتركز حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبها بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين و يتحدد دور الشخص في أي موقف عن طرق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه".³
- ويعرف بأنه : "السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة أو مركز معيناً و ذلك من خلال مجموعة من الحقوق و الواجبات للشخص في موقف معين و ما يقوم به من أعمال و ما يقوم به الآخرون في الموقف و مشاعره و أحاسيسه و مشاعر الآخرين وأحاسيسهم ، و التفاعل الذي يتم بين الشخص و الآخرين و تختلف الأدوار باختلاف شخصية الفرد وحاجاته ومتطلبات الدور ذاته ومدى إتفاق الفرد أو اختلافه مع الآخرين في موقف التفاعل".⁴

1- فريد النجار، المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع، لبنان، ص 877.

2- علي عبدالرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الجامد للنشر والتوزيع عمان 2014، ص162.

3- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2006، ص358.

4- سلوى عثمان الصديقي، التكتيك النظري و التطبيقي في طريقة العمل مع الأفراد، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001، ص ص44،43.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

6-2 مفهوم فرق العمل :

- يعرف على أنه: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة و غرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل".¹
 - يعرف أيضا بأنه: "مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها".²
 - كما يعرف: "مجموعة من الأفراد يعملون عملا محددًا و يحاولون من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز أهدافهم و الأهداف التنظيمية و يحققون المكاسب المرغوبة".³
 - و يعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤولية لتحقيق النتائج ، و الذين يرون كوحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام إجتماعي أكبر".⁴
- تركز كل التعاريف أعلاه على أن فريق العمل مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات وكفاءات متكاملة ، كما يشتركون في المسؤوليات و المهام لتحقيق أهداف مسطرة من خلال الإعتماد على بعضهم البعض .
- التعريف الإجرائي: عدد محدد من الأفراد يشتركون في مقوماتهم الوظيفية يسعون لتحقيق هدف مشترك، من خلال تفاعل قائم بينهم .

1- خضير كاضم حمود ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص35.

2- عيضة بن سالم بن صالح حمدان ، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2006/2007 ، ص20.

3- سد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، القاهرة، 2011، ص14.

4- علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة العامة، ص07.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

6-4 مفهوم الإلتزام الوظيفي:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالإلتزام الوظيفي فإنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد له ، و يعود ذلك إلى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون إليها من خلالها.

- من أوائل من قدموا تعريف الإلتزام الوظيفي كان بورترو سميث سنة 1970 حيث نظر إليه من منظور نفسي و وصفه بأنه " توجه يتسم بالفعالية و الإيجابية نحو المنظمة " ¹.

يشير هذا التعريف إلى أن الإلتزام الوظيفي هو اتجاه ايجابي يحسه الفرد تجاه منظمته وهذه الإيجابية تجعل أداءه يتصف بالفعالية .

- أما سلامة فيرى أن: "الإلتزام الوظيفي هو العهد و القرب و النصر و المحبة " ².
يصف لنا هذا التعريف المشاعر النبيلة التي يكنها الفرد الملتزم لمنظمته.
- كما يعرف الإلتزام الوظيفي على انه "درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها و أن الإلتزام الوظيفي يمثل اعتقادا قويا و قبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها و رغبته في بذل أكبر عطاء و جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها" ³.
يتعدى هذا التعريف إلى سعي الفرد إلى تحقيق أهداف و قيم المنظمة و بذل أقصى الجهود في سبيل ذلك.

1- سوزان محمد القرشي، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة ملك سعود ، الرياض،، ص 15.
2- نماء جواد العبيدي ، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2012، ص 82.
3- فاروق عبد الحكيم، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في الإدارة و المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 284.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- يعرفه شلدون **Sheldon**: " على أن الإلتزام الوظيفي هو اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة " ¹.

أي أن الإلتزام الوظيفي حسب هذه التعاريف هو أن ينمو لدى الفرد الإيمان بتطابق أهدافه و تطلعاته مع أهداف التنظيم مع مرور الوقت .

- وكما يعرف الإلتزام الوظيفي على انه " درجة إنهماك العامل في عمله و مقدار الوقت و الجهد الذي يكرسه لهذا الغرض و إلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته " ².

أي أن الإلتزام هو حرص الموظف على إنجاز مهام عمله و الاهتمام به كمصدر رزق يجب المحافظة عليه.

- **تعريف الإجرائي**: فإن الإلتزام الوظيفي هو "ارتباط الفرد الشديد بمنظّمته و إيمانه بقيمتها و أهدافها و بذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف و تكريس الفرد جل وقته وجهده لإنجاز مهام العمل في المنظمة ".

1- علاء الدين عبد الغني محمود، دراسة تحليلية لمحددات الإلتزام التنظيمي و أثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين الخاص و العام، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1991م، ص 70.

2- عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض 2013م ، ص 29.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

(7) الدراسات السابقة :

7-1-1 الدراسات التي تناولت متغير فرق العمل:

7-1-1 دراسات محلية:

الدراسة الأولى: **بعيط عيسى** (2009/2008) بعنوان :

"أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد."

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و استعان بالاستمارة كأداة لجمع البيانات بلغت عينة البحث 51 مفردة موزعة كالآتي :

21 أستاذ من المسيلة ، 15 أستاذ من الجلفة و 15 أستاذ من الأغواط .

من بين النتائج المتوصل إليها :

- تتأثر مهارات الفريق بقدرة رؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الإدماج الإجتماعي .
- الإتصال الجيد و محيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة و تحفيز من طرف الرئيس المباشر و تساهم في تطوير عمل الفريق و زيادة الأداء داخل المجموعة .

من بين إستنتاجات هذه الدراسة:

- ✓ يوفر الإتصال علاجاً فعالاً و غير مكلف اقتصادياً من حيث الجهد و الوقت لأغلب المشاكل الإدارية و النزاعات التي تنشأ بين أفراد الفريق الواحد.¹

1- **بعيط عيسى**، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بأقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، درجة ماجستير، جامعة الجزائر 2009/° 2008.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

✓ نظم العمل كفريق يزيد من أداء الأفراد و ينمي مهاراتهم الشخصية و الجماعية ويسهل من عمل المسؤول المباشر في محيط العمل .

✓ شعور أعضاء الفريق بالراحة و الرضا في محيط عملهم يزيد من فعالية الأداء داخل هذه الإدارات و يرفع من قدرات الأفراد على أداء أعمالهم بأحسن و أكمل وجه.¹

الدراسة الثانية: دراسة عفاف وسطاني(2010/2009) بعنوان:

"دافعية الإنجاز لدى فريق العمل و علاقته بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة تعليمية في ضوء مشروع المؤسسة".

إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إستعاننت بالإستبيان كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة البحث 194 مفردة من مجتمع البحث، مقسمة كالتالي:

الفئة الأولى 101 أستاذ بنسبة 20% حيث تم إسترجاع 91 إستبيان، الفئة الثانية 26 أستاذ بنسبة 20% ، الفئة الثالثة 20 أستاذ بنسبة 20%، الفئة الرابعة 56 أستاذ بنسبة 20% حيث إنطلقت من التساؤلات التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في كل مدرسة متوسطة في بلدية سطيف؟
- ما هو مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الإنجاز لدى فريق العمل(الأساتذة)في ضوء مشروع المؤسسة؟²

تفرعت عنها مجموعة من الأسئلة.

1- بعيط عيسى، المرجع نفسه.

2- عفاف وسطاني، الدافعية لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة تعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، دراسة ميدانية، جامعت فرحات عباس كلية الآداب و العلوم الأجنبية تخصص إدارة تربية، درجة ماجستير، سطيف، 2009/2010.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للمدير و دافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتقراطي و دافعية الإنجاز لدى الأساتذة في ضوء مشروع مؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الموقفي للمدير و دافعية الإنجاز في ضوء مشروع مؤسسة.

و إنطلاقا مما توصلت إليه إقترحت بعض التوصيات من بينها:

- ✓ ضرورة تطوير أو تكوين للمديرين بما يتوافق و متطلبات مشروع المؤسسة من حيث الأساليب القيادية التي تمكنهم من الإلمام بحاجات الأساتذة و بالتالي تكون إستجابتهم محققة لأهداف الدراسة.¹

1- عفاف وسطاني، المرجع نفسه.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

7-1-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة حسين علي عبد الرسول و ازهار عزيز العبيدي (2009) بعنوان:

"النمط القيادي و الصراع و أثرهما في فاعلية الفريق."

دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد و الرافدين.

تختصر الدراسة العلاقة بين النمط القيادي لقائد الفريق و نوع الصراع و فاعلية الفريق في عينة من المصارف الحكومية ، شملت 12 فرع من فروع المصرفي الرشيد والرافدين و تحددت الدراسة بثلاث فرضيات رئيسية تمثلت الأولى بوجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية و فاعلية الفريق ، و الثانية أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بين أنواع الصراع و فاعلية الفريق في حين إشارة الثالثة إلى وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية و أنواع الصراع .

إذ تم الإعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري و معامل الارتباط البسيط لإثبات صحة الفرضيات أنفة الذكر ، إذ بينت النتائج

صحة الفرضيات الثلاث و صيغة مجموعة من التوصيات بصددها لعل أبرزها هو الإهتمام بتدعيم هيكله عمل الفرق و اعتماد القائد لنمط القيادة المشاركة.¹

1- حسين علي عبد الرسول، أزهار عزيز العبيدي، النمط القيادي و الصراع و أثرهما في فاعلية الفريق ، دراسة تحليلية ، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2009.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الدراسة الثانية: دراسة رائد اسماعيل عبابنة و نعيم عقلة نصير (2009) بعنوان :

"مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية".

دراسة ميدانية على المديرين العاملين في محافظات إقليم الشمال .هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني تطبيق مراحل تطور العمل كفريق، و كيفية تفعيل تطبيق المراحل متدنية المستوى ، كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق الإحصائية في إجابات المديرين نحو تطبيق مراحل تطور العمل كفريق و مدى تأثيرهما بخصائصهم الشخصية و الوظيفية، تالف مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية ممن يحملون المسمى الوظيفي (مدير، مساعد المدير، رئيس القسم، رئيس الشعبة) والبالغ عددهم 455 و خلصت الدراسة إلى ما يلي :

- ✓ وجود إدراك عالي المستوى لمدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل من قبل المديرين.
- ✓ تعتبر مرحلة الأداء هي الأكثر بروزا و تطبيقا بينما كانت مرحلة العصف أقل المراحل توفرا.
- ✓ أظهرت مقترحات المبحوثين المتعلقة بتفصيل مراحل تطور فريق العمل ضرورة بناء الثقة و إيجاد الشفافية و عقد دورات و ورش تدريبية و ربط الحوافز بمستوى الأداء و قبول النقد البناء و اختيار أعضاء الفريق بناء على أسس علمية.¹
- و أوصت الدراسة بالتركيز على تثقيف المديرين و العاملين بأهمية فرق العمل كأسلوب من أهم أساليب الإدارة الحديثة و ذلك بعقد دورات و ورش تدريبية للعاملين، وبناء الثقة بين الأفراد.¹

1- رائد إسماعيل عبابنة ، نعيم عقلة نصير ، مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية. دراسة ميدانية على المديرين العاملين في محافظات إقليم الشمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن 2009.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الدراسة الثالثة: دراسة عطا لله بشير النويقة (2014) بعنوان:

"أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف و أثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها 19 فريقا، إستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم إستبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة و التي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل و استجاب منهم 110 من اصل 120 موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة . بعد جمع البيانات تم تحليلها بطرق الإحصائية المناسبة و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل و التميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي .

و في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل و التميز التنظيمي في الجامعة.²

1- راند اسماعيل عابنة ، نعيم عقلة نصير، المرجع نفسه.

2- عطا لله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3 ، 2014.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

7-1-3 دراسات أجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة كل من **Cheng Moore and Andrew** 2004 بعنوان:

"A Competency Based Performance Model For Construction Project Managers"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تطبيق إطار عمل يوضح السلوكيات التي تؤدي إلى التميز في الأداء لدى مديري المشاريع الإنشائية، ومن المعايير التي تم بحثها عبر الدراسة القدرة على إختيار المشاريع، وإدارة التطور ، وإدارة الأداء وتعاون الفرق وتضمنت المقابلة أسئلة متعددة لتحديد معايير كفاءة الأداء لدى مديري مشاريع الإنشاءات ومنها : الإنجاز وتحصيل المعلومات ، التركيز على إحتياجات الزبائن ، والعمل بروح الفريق والتعاون وقيادة الفريق.

و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين الذين يمتلكون كفاءات متميزة و بين الذين لديهم أداء عادي ، حيث ظهر أن هناك 12 صفة تميز المدير الناجح و المتميز مثل (الإنجاز و المبادرة و الحصول على المعلومات و التركيز على إحتياجات الزبائن و العمل مع الآخرين بروح الفريق و القدرة على تحديد الأهداف) و أوصت الدراسة بضرورة إخضاع مديري المشاريع من مهندسين تحديدا إلى دورات تدريبية لتطوير القدرات الإدارية لديهم بجانب القدرات و المهارات الفنية.¹

1- شوقي ناجي جواد، خالد عبد ارزاق أبو العثم، تقييم أثر تشكيل فرق العمل و قيادتها على أداء شركات المقاولات لمشروعات إنشائية في الأردن، جامعة عمان للدراسات العليا، مجلة الإدارة و الإقتصاد العدد 84، 2010، ص174.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الدراسة الثانية: دراسة Fakudge (2011) بعنوان:

"العلاقة بين العمل الجماعي و الوطني و الغير وطني و تأثيره على الدافعية و الرضا و الإلتزام و حل صراع قادة الفرق ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه فرق العمل الموجهة ذاتيا و التي لا يتوفر لديها خبرة لتحقيق أفضل أداء ، حيث إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تمثل مجتمع الدراسة بجنسيات متعددة في أمريكا الشمالية و أوروبا ، و اعتمدت الدراسة على العينة الحصصية ، و قد كانت الإستبانة و المقابلة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة . و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- ✓ تواجه المجموعات تحديات محتملة خلال تنفيذها لمهمة أو محادثة للوصول لأفضل أداء .
- ✓ على الرغم من وجود فرق ذات تشكيل أمثل و بيئة دائمة ، إلا أنه من الممكن حدوث الأخطاء داخل الفريق .
- ✓ لوحظ على الفريق الذي تم إجراء الدراسة عليه و جود مشكلة في الثقة، و إدارة النزاع بين القادة و الإلتزام و عدم الاهتمام بالنتائج.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- ✓ استخدام القوة مهم جدا لخلق فريق عمل يستطيع الوصول لأفضل أداء.
- ✓ يجب إنتاج أبحاث تربط بين خبرة فريق العمل و أداء فريق العمل.¹

1- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري في وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، درجة الماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة 2014، ص

الفصل الأول: تقديم الدراسة

✓ ضرورة الحصول على فهم أفضل للإجراءات التي يجب الأخذ بها لنقل قيادة الفريق من المدير إلى القائد بشكل فعال ، وذلك لإفادة الفرق و المنظمات.

الدراسة الثالثة: دراسة **Rousseau Caroline Aube** (2018) بعنوان:

" Effectiveness : the moderating effect of task Routinenss "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الذاتية لسلوكيات أعضاء الفريق فيما يتعلق بثلاثة أبعاد لفعالية الفريق. و علاوة على ذلك تناولت الدراسة أثر المهمة الروتينية على هذه العلاقات تتكون العينة من 97 فرق عمل (341 أعضاء و 97 المشرفين) المستمدة من منظمة السلامة العامة. تظهر النتائج أن فريق الإدارة الذاتية السلوكيات ترتبط بشكل إيجابي في أداء الفريق الجودة ، و تحسين عملية الفريق ، كما تشير النتائج إلى أن مهمة العلاقات الروتينية في فريق الإدارة الذاتية السلوكيات لديهم مع فريق الأداء و فريق الجودة مثل هذه العلاقات التي هي أقوى عندما يكون مستوى المهمة الروتينية منخفضة ومع ذلك هذا أثر لسلبية كبيرة فيها يتعلق بالعلاقة بين فريق الإدارة الذاتية السلوكيات وتحسين عملية فريق أخذت معا ، و هذه النتائج تشير إلى أن التركيز على فريق الإدارة الذاتية السلوكيات قد يؤدي إلى تعزيز فعالية الفريق و لكن هذا التأثير يتوقف على تعزيز المهمة الروتينية ¹.

1- عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الطائف، مرجع سبق ذكره، ص437.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

7-2 الدراسات التي تناولت متغير الإلتزام التنظيمي:

7-2-1 الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة شريبط الشريف محمد (2008/2009) بعنوان :

"الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي"

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي : هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي

و الولاء للمؤسسة "سونلغاز" لدى فئة الإطارات الوسطى ؟

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراداه 82 إطار و كانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي ، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين إبعاد الاتصال و الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي و أيضا وجود عاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي و الإتصال الشفوي و علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي و الولاء التنظيمي .¹

1- شريبط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز،عناية،رسالة ماجيستر (غير منشورة)،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس والعلوم التربوية و الأروطوفونيا،جامعة منتوري محمد،قسنطينة،الجزائر،2008/2009.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الدراسة الثانية: دراسة مزيان لمياء (2016/2015) بعنوان:

"تقنين مقياس الإلتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تقنين مقياس أوتريكيت للإلتزام في العمل (UWES) على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية (293 أستاذ)، بالإضافة إلى الكشف عن مستويات الإلتزام في العمل في ضوء بعض المتغيرات. و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإستخدام مقياس الإلتزام في العمل (UWES) و مقياس الإحترق النفسي (MBI). و بعد تطبيق المقياسين و إتباع خطوات عملية التقنين كانت نتائج الدراسة كما يلي:

تمتع مقياس الإلتزام في العمل بخصائص سيكومترية جيدة، و وجود فروق غير دالة إحصائيا في مستويات الإلتزام بين الأساتذة في ضوء (الرتبة، الأقدمية و الكلية)، و من جهة أخرى تم وجود فروق دالة إحصائيا في مستويات الإلتزام بين الأساتذة في خلفية (الجنس و الجامعة) و ذلك بالترتيب لصالح الإناث و جامعة بلعباس.¹

1- مزيان لمياء، تقنين مقياس الإلتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في القياس و التقويم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس و الأروطوفانية، وهران، 2016م/2016م.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

7-2-2 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : دراسة عبدالله الطجم (1996) بعنوان :

"قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي و فعاليته من خلال دراسة العلاقة بين توقعات الموظف في الأجهزة الإدارية السعودية من مؤسسته و ما تقدمه له تلك المؤسسة في الواقع ، وأثر ذلك على مستوى التزامه التنظيمي و تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية في تلك الأجهزة، و درجة الإلتزام التنظيمي، و العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و بعض المتغيرات الشخصية ، شملت عينة الدراسة 600 موظفا اختيروا بطريقة عشوائية من¹ العاملين في عدد من الوزارات و المصالح و المؤسسات و الشركات العامة في كل من الرياض وجدة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمتها وارتباطه الذاتي بها.
- ✓ وجود علاقة إرتباطية ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل التنظيمية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة و تتمثل في (نظام المكافآت و علاقة العمل والتحدي الوظيفي) وكذلك بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر والمستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي) و علاقتها بالالتزام التنظيمي وإسهامها في التنبؤ بمستواه .

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الشخصية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، عدد 1، السعودية، 1996ء.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

✓ وجود علاقة إرتباطية بين العوامل الديمغرافية و الإلتزام التنظيمي ووجود علاقة ايجابية بين العوامل التنظيمية و متغيرات الإلتزام التنظيمي ماعدا العلاقة بين الاحتياجات الوظيفية و عنصر الولاء التنظيمي.¹

الدراسة الثانية : دراسة النوباني (2003) بعنوان :

"العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين و اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي و إلتزامهم التنظيمي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم، وتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.

و مستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين و اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي و التزامهم التنظيمي ومعرفة اثر كل من متغيرات : المستوى الوظيفي ، و المؤهل العلمي ، و الإقليم و الخبرة الإدارية ، على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ، و مستوى التزامهم التنظيمي ، و توصلت الدراسة إلى أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن ، مرتبة تنازليا وفقا لدرجة ممارستها على النحو التالي: الإقناع وإدارة الصراع ، الخبرة ، المرجعية ، الشرعية ، المعلومات و المكانة الاجتماعية ثم القسرية و أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت ايجابية ، كما دلت النتائج على أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطا وإن العلاقة بين مصادرة قوة القائد و الاتجاهات نحو التغيير للقادة التربويين في الأردن.²

1- عبد الله الطجم، المرجع نفسه.

2 - النوباني،العلاقة بين مصادر قوة القادة لتربويين و اتجاهاتهم نحو التعبير عن التنظيم و إلتزامهم التنظيمي، دراسة ميدانية،الأردن،2003.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الدراسة الثالثة : دراسة محمد مصطفى الخرشوم (2011) بعنوان :

"مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي".

تم إجراء هذه الدراسة عن طريق المسح بالعين على 86 فردا من العاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب و اثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك و تحديد اثر مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي و اختيار اثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي .

و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قد اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- ✓ أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للقياس بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 0,57.
- ✓ وجود فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر و عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0,05 و أن متغير النوع لم يكشف له أي فروق معنوية مع الإلتزام التنظيمي.
- ✓ أن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كم يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.¹
- ✓ أن الرضا كمتغير وسيط اثر بشكل معنوي على العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي.

1- محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،المجلد 27،العدد 3،دمشق، 2011.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

7-2-3 الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة ماك أُلوري و آخرون (1995) بعنوان:

" مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسات خدماتية".

و التي هدفت إلى:

- الطرق و مدى فهمهم و إدراكهم لاتجاهات العمل
- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى جمهور العاملين في قطاع خدمات الفرق بالولايات المتحدة الأمريكية .
- تحديد العلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي و إدراك العمل و مفهوم العمل لدى هؤلاء العمال.
- المساهمة في بناء استراتيجيات خاصة برفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية .

و قد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 1999 فرد يعملون في اكبر سبع شركات خدمات الطرق في الولايات المتحدة الأمريكية و قد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات و كانت نسبة الاستجابة 63 % و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل و مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.¹
- ✓ وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل و الرضا الوظيفي و مستوى الإلتزام الوظيفي.

1- سامي إبراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ،2006، ص 61.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

✓ وجود علاقة موجبة بين كل من مستوى الإلتزام التنظيمي و مستوى الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد و مدى فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

✓ وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل و مستوى الإلتزام التنظيمي للفرد.

الدراسة الثانية : دراسة جوليت (2002) بعنوان :

"الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاثة قطاعات: قطاع الشركات الربحية، قطاع الشركات الغير ربحية و القطاع الحكومي". والتي هدفت إلى:

• قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة .
• تبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل و مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة.

• تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوى الإلتزام التنظيمي لهم وقد أجريت لدراسة على عينة مكونة من 375 عامل يعملون في هذه القطاعات و موزعين كالتالي (51% من القطاع الربحي، 29% من القطاع غير الربحي، 28% من القطاع الحكومي) و التي خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود مستوى إلتزام عالي للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي.

✓ وجود تأثير ضعيف لمتغير السن و متغير الجنس على مستوى الإلتزام في جميع القطاعات.¹

✓ وجود اختلاف في مستويات الإلتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة.

1- سامي إبراهيم حماد حنونة ،المرجع نفسه،ص65.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

✓ عدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل و الإلتزام التنظيمي في جميع القطاعات الثلاثة.

الدراسة الثالثة: دراسة Avolio Zhu , Koh & Bhatia (2004) بعنوان :

"القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي : الدور الوسيط للتمكين النفسي و الدور المعتدل للمسافة الهيكلية. "

تكشف هذه الدراسة العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليون في الإلتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي و كذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي مقارنة بين الأفراد المباشرين و الغير مباشرين للقيادة ، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين و الممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم 520 ، و قد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة

وأفرزت نتائجها كالآتي :

✓ أن التمكين النفسي و المسافة الهيكلية توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي

✓ إن المستوى الهرمي و المسافة الهيكلية و درجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد و أدائهم.¹

1- هادي عذاب سلمان ، دور الأنماط القيادية المعصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية ، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس St, Cléments العالمية و هي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بغداد، 2013، ص 20.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

(8) موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن القول هذا الموروث الثقافي و التراث العلمي على إختلافه وتتووعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع.

فهذه الدراسة قد أفدتنا في العديد من الخطوات البحثية حيث ساعدتنا في صياغة الفرضيات وتحديد بعض المفاهيم و توظيف بعض الأدوات المنهجية كالإستمرار والمقابلة، بالإضافة إلى لإستفادتنا من هذه الدراسات في كثير من المسائل النظرية والميدانية لهذا يمكن القول أن هذه الدراسات ساهمت في إثراء الإطار النظري و الميداني للدراسة الحالية أما بالنسبة لإختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كان مت حيث بيئة الدراسة و عدد العينة ، و المجال الزمني ، و عليه إختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي ، إما بسبب إختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور إهتمام الدراسة الحالية أو بسبب إختلاف مجتمع الدراسة.

وقد إستفدنا من إطلاعنا على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات، و تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الخلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل، الذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة و الفرضيات والأهداف المتوقعة منها ، فلقد تلخصت في معرفة مساهمة فرق العمل في تحقيق الإلتزام الوظيفي ، ثم طرح مجموعة من التساؤلات انطلاقا من التساؤل المركزي، كما تم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية التي توضح المتغيرات التي تخدم موضوعنا.

الفصل الثاني: فرق العمل

تمهيد

- (1) مكونات فرق العمل
- (2) فوائد فرق العمل
- (3) أنواع فرق العمل
- (4) مراحل بناء فرق العمل
- (5) عوامل صناعة فريق مؤثر
- (6) معايير فريق العمل
- (7) أسس إختيار أعضاء الفريق
- (8) مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
- (9) أدوار الأعضاء في فريق العمل
- (10) التحول من الشكل التقليدي للعمل إلى شكل فريق العمل
- (11) معوقات فريق العمل

خلاصة

الفصل الثاني: فرق العمل

تمهيد:

نظرا لتغيرات الحاصلة و التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية و التي تشكل تحديات تهدد بقاء و إستمرارية المؤسسات، سارعت معظم المؤسسات إلى إعتقاد على فرق العمل لتحقيق نجاحها بشكل دائم أو مؤقت حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة.

يتناول هذا الفصل فرق العمل مع الإحاطة بمختلف جوانب و أساسيات فريق و ذلك من خلال تطرقنا إلى مجموعة من العناصر من بينها مراحل تشكيل الفريق، العوامل المؤثرة في فريق العمل.

الفصل الثاني: فرق العمل

1) مكونات فريق العمل:

عادة يشمل:

1-1 قائد الفريق : تختاره هيئة النوعية أو الفريق نفسه ، و من بين أدواره ضمان الاستمرارية ، الفاعلية لعمليات الفريق و القيادة بدون استبداد ، مراقبة الأوضاع والمشاركة بين الأعضاء و التأكد من الانجاز بالوقت الملائم ، تهيئة بنود اللقاء بما فيه الوقت ، التاريخ ، الموقع و الالتزام بالبنود عند التأكد من ملاءمتها ، التأكد من أن قرارات الفريق متخذة جماعيا و ملائمة .

1-2 المسهل أو ممكن العمل : ليس عضوا بالفريق بل هو شخص حيادي لا يحتاجونه داخل الفريق و هو لا يدخل اللقاء و لا يتم تقييمه من قبل الأعضاء ومن أدواره مساندة القائد ، التركيز على عمل الفريق ، التصرف كمصدر مهم للفريق و التدخل عند الحاجة لدفع مسيرة الفريق ، توفير التغذية العكسية للفريق بما لا يؤثر على فعالية عمال الفريق .

1-3 مقرر الاجتماعات: مسجل الفريق يختاره قائد الفريق و الفريق نفسه و ربما يتعاقب حسب فترة زمنية معينة، و دوره توثيق الفكرة الرئيسية من مناقشات الفريق، القرارات المتخذة، الخطوات المقررة، البنود للعمل، المستقبل، تهيئة الوثائق للفريق و المساهمة كعضو بالفريق.¹

1- باشوش نيسة ، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة بمدينة الحماية المدنية، نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية(2013/2014) ، ص8.

الفصل الثاني: فرق العمل

1-4 محدد الوقت: شخص يختاره القائد أو الفريق و يمكن أن يتناوب حسب الفترة الزمنية، دوره مراقبة الوقت للتأكد أن الفريق وفق الجدول الزمني للموضوع المحدد حسب البنود الموضوعية و المساهمة بالفريق كعضو فيه.

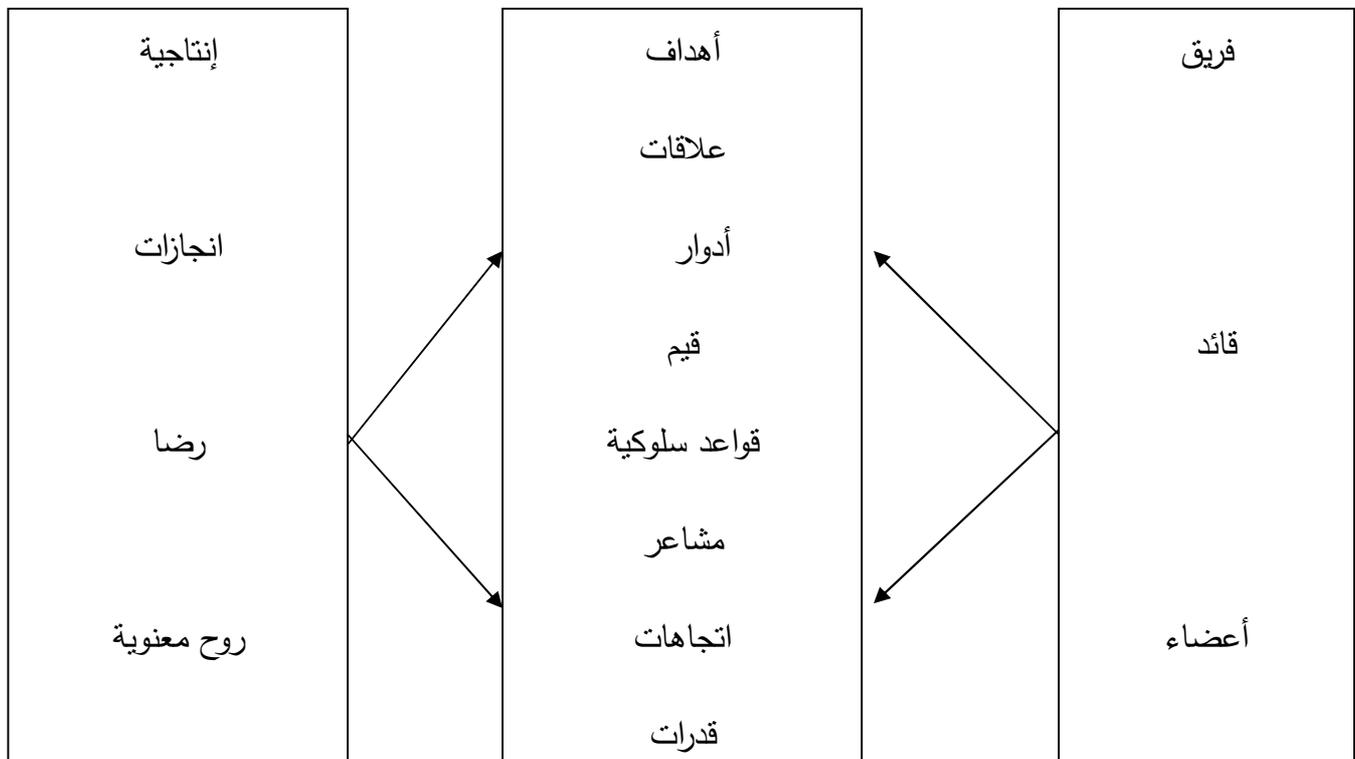
1-5 عضو الفريق : هو الشخص الذي يختاره القائد أو هيئة النوعية أو لكونه طبيعياً عضو بفريق العمل ومن بين مسؤوليات نجد :

- ✓ المساهمة بأفضل صورة بدون تأجيل و ذلك بالمساهمة الفعالة أثناء اللقاءات .
- ✓ الاستماع الجيد و طرح الأسئلة .
- ✓ التحمس للعمل و دعوة الآخرين للحماس في عمل لفريق، الثقة، المساندة و الاهتمام الكبير ببقية أعضاء الفريق.
- ✓ تفهم و تحديد أهداف الفريق.
- ✓ إعطاء التقدير المخلص و الشريف.¹

1- باشوش نيسة ، مرجع سبق ذكره ، ص9.

الفصل الثاني: فرق العمل

مكونات فريق العمل:



المصدر: تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية و التنمية الإدارية، القاهرة 2010، ص 56.

الفصل الثاني: فرق العمل

(2) فوائد فرق العمل:

- 1- **خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل :** هذا يقلل من مستوى إحساس العاملين بالوحدة ، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة .
- 2- **نشر التعاون:** هو الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا و في إطار مساندة احدهم للأخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، و يريدونه أن يكون ناجحا وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- 3- **الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها :** ففرق العمل و نتيجة التعاون بين أعضائها تقوي الصداقة ، ينتج عنها اتحاد اكبر بينهم وبالتالي يزيد تركيزهم على الأهداف .
- 4- **الإلتزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم السائدة :** على القائد شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم و توضيح الأدوار ، حتى يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية ، حق يؤدي كل عضو دوره لتحقيق الهدف المشترك.
- 5- **توقع المشكلات قبل حدوثها و تقديم حلول مبتكرة:** فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلا إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة الوصول إلى تشخيص أفضل لحلها و التغلب عليها.¹
- 6- **تحسين مستوى و نوعية القرارات :** قرارات تكون باتفاق حيث يشعرون بالتبعية بالالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات مما يؤدي إلى الشعور بالالتزام قوي نحو الفريق.

1- ديوراها ينجتون ماكين ، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح و أساليب و قواعد الفرق الفعالة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، السنة الثالثة ، العدد الثالث عشر ، القاهرة ، 1990م، ص 2.

الفصل الثاني: فرق العمل

7- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء : مما يؤدي إلى تحسين و تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

8- تحسين مستوى مهارات الأعضاء و زيادة مدركاتهم ¹.

(3) أنواع فرق العمل:

تتعدد أنواع فرق العمل تبعاً لأهدافها، و عندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل و بناء عمل، فإن أول مشكلة هي تحديد نوع الفريق:

3-1 فرق عمل الإدارة العليا :

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة و التي تشكل من مديري الإدارة العليا ، و تقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة ، و البيئة الخارجية و يؤثر أداء هذا الفريق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذا الفريق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق و من المهام المناطة بهذه الفرق :

- تحديد رؤية و رسالة المؤسسة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية و وضع الاستراتيجيات .
- تطوير فلسفة المؤسسة و السياسات و التوجيهات العامة. ²

1- ديبوراها ينجتون ماكين ،المرجع نفسه،ص3.

2- أحمد محمد خميس السديري ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة المتحدة 2010 ، ص 16.

الفصل الثاني: فرق العمل

3-2 فرق العمل الوظيفية:

و هو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم ، و يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة و تكون السلطات و المسؤوليات محددة ، و تمتاز العلاقات و سبل اتخاذ القرارات و حدود الإدارة واضحة ، ينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسة ذات صفة الهيكلية التقليدية و التي تتسم بيئتها بالثبات .

3-3 فرق العمل متعددة الوظائف :

و هو مجموعة من الأفراد ، من يمتلكون المهارات و الخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ، أو تقدير الفرص و يعملون 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 من المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الإتصالات ، و الكمبيوتر و ذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق و احتياجات العملاء.

3-4 فرق دوائر الجودة :

و يطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة ، و هي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناءً على موافقة الإدارة ، و يكون العمل فيها تطوعياً و ليس لها سلطة و يجمع أعضاء هذا الفريق بشكل منتظم و دوري لمناقشة المشكلات و وضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم و من ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة¹.

1- أحمد محمد خميس السديري، المرجع نفسه، ص 16.

الفصل الثاني: فرق العمل

3-5 فرق العمل الموجهة ذاتيا:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة و توجيه نشاطاتهم و أعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة باعتماد الذاتي و يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن عملية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العلمية والإنسانية 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 المؤسسة التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية و يتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفريق العديد من المزايا يذكر منها :

- إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة و الإرتقاء بمستوى الجودة في المنتجات.
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .
- توفير قدر عال من المرونة في العمل.

3-6 فرق العمل المدارة ذاتيا:

مجموعة من الأفراد لديهم مهارات و تخصصات متنوعة ، و يتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق و تشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية و تتمتع بالحرية بالحرية في إتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.¹
- وضع جداول العمل .

1- أحمد محمد خميس السديري، المرجع نفسه، ص17.

الفصل الثاني: فرق العمل

- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ .
- تدريب العاملين على المهارات، اختيار لأعضاء الجدد، الرقابة على الجودة و تقييم الأداء.

و الغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفريق يكون لتحقيق الابتكار و السرعة والجودة و خفض التكلفة و إشباع حاجات تقدير الذات و النمو و الحاجات الاجتماعية لدى العاملين ، و يؤثر استخدام هذا النوع من الفريق على الهيكل التنظيمي ، إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث إن كثير أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفريق العمل ، و كانت بدايات ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد "فولفو" ، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفريق المدارة ذاتيا ، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية و خدمية .

3-7 فرق العمل الافتراضية :

ظهر هذا النوع من الفريق نتيجة التطور السريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وإنعكاسات تأثيرها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ، و التي تحاول من خلالها الإستجابة لتحديات العولمة و تخطي الحدود و تقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة ، و الخبرة و المعلومات .¹

1- أحمد محمد خميس السديري، المرجع نفسه، ص17.

الفصل الثاني: فرق العمل

و من مزايا هذه الفرق :

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق و إتمام الأعمال و اتخاذ القرارات عبر وسائل الإتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل و الاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان و المكان.
- تحسين عملية التخطيط و المشاركة و اتخاذ القرارات .
- تأثير المركز الإجتماعي، و المكان الإجتماعي.¹

1- أحمد محمد خميس السديري، المرجع نفسه، ص17.

الفصل الثاني: فرق العمل

أنواع فرق العمل :

تختلف وفقا لعدة أبعاد و يوضح الشكل أنواع فرق العمل مع بعض الأمثلة عنها:

/	الأبعاد	/
فرق تطوير تهتم بتحسين الأداء و تطوير الإنتاجية (فرق تحسين الجودة)	العرض	فرق العمل تهتم بالنتاج و الخدمات التي تقدمها (مثل:فريق الصيانة)
فرق دائمة مستمرة مع بقاء و استمرار المنظمة (لجنة الميزانية)	الوقت	فرق مؤقتة موجودة لغرض معين و تنتهي بانتهائه (لجنة التوسعات)
جماعات العمل هي الجماعات العادية و فيها يقوم رئيس فريق باتخاذ القرارات	درجة الاستقلالية	الفرق المستقلة يقرر الفريق الأسلوب ا المناسب لهم في التصرف و اتخاذ القرارات
فرق أعضائها من مجال واحد و ذلك لتحقيق التخصص الدقيق (فريق إنتاج)	هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة و ذلك لإثراء الرأي و الخبرة (فريق علاج انهيار المصنع)

المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 496

الفصل الثاني: فرق العمل

4) مراحل بناء فريق العمل :

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس ، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض ، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل ، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل ، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي :¹

1-4 **التشكيل** : و يسود هذه المرحلة الارتباط لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم ، وتتصف العلاقات بالرسمية و ينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، كما يظهر التذمر مع العمل مع الفريق والدخول في مناقشات غير مثمرة و تعتبر مرحلة التشكيل مرحلة مهمة و تتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح و عدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية .

2-4 **مرحلة العصف (الصراع)** : يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء و وجهات النظر ، و يقوم السلوك على الجدل و التنافس والصراع ، و كذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية ، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية ، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به و قد يلجا البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد و السعي إلى تفويض سلطته ، من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف و الأدوار المطلوب القيام بها .

1- حضير كاظم ، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 171 .

الفصل الثاني: فرق العمل

3-4 **مرحلة التعاون** : يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق ، و تظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف و يظهر الالتزام و العزم على المشاركة بكل قوة لذلك ، فان سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات و الصراعات و البدء ببناء علاقات الشخصية و تعتمد في هذه المرحلة المعايير و القيم التنظيمية للفريق .

4-4 **مرحلة الأداء** : يبدي التزام الأفراد بمعايير و قيم الفريق و تتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس ، و الثقة بالآخرين ، مما يتقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق يمر بمراحل متعددة من النضج و النمو ، و كذلك من حيث التكوين و لا تحدث عملية البناء تلقائيا و بالتالي يلزم الفهم التام ، و الإلتزام بالتدرج العملي السليم ، و إتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إضاح هذه المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي :

- تحديد الحاجة للفريق .
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة و التوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية و الأهداف .
- تصميم خطوات العمل و وضع معايير الأداء.
- توزيع المهام و تحديد الأدوار .
- المحافظة على الأداء الفعال ¹.
- الإنهاء و الاحتفال .

1- خضير كظيم، المرجع نفسه، ص 172.

الفصل الثاني: فرق العمل

كيفى تبني فريق عمل ؟

المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3	المرحلة 4
التمهيد	حدد ظروف الأداء	كون فريق	قدم المساعدة باستمرار
1- حدد الأعمال و المهام المطلوبة تنفيذها. 2- حدد ما إذا كان الفريق ضروريا لتنفيذ هذه الأعمال 3- حدد السلطة المخولة للفريق 4- حدد الهدف. 5- حدد بصفة مبدئية أعضاء الفريق	1- حدد ووفر كافة الموارد و الأجهزة اللازمة 2- تأكد من أن أفراد الفريق كاملون ، و قادرون على العمل 3- حدد معايير تقديم أداء الفريق	1- كون فريق رسميا. 2- تأكد من التصميم السليم للوظائف و المهام . 3- تأكد من فهم المهام . 4- تأكد من فهم الأهداف . 5- ارفع حماسهم و اتجاه الأهداف.	1- ابعدهم الأفراد الذين لا يعملون بروح الفريق 2- زود الفريق بأفراد جدد . 3- اعد النظر في حجم الموارد. 4- حدد أعمالا و أهدافا جديدة إن أمكن.

المصدر: أحمد مـ هـ ، المرجع السابق، ص 497.

الفصل الثاني: فرق العمل

5) العوامل الأربعة لصناعة الفريق المؤثر:

1-5 **الثقة:** أنت قائد، إذن يجب عليك أن تزرع في فريقك مشاعر الثقة في أنفسهم وفي الكيان الذي ينتمون إليه.

أخطر ما يهدد كيان فرق العمل و يخلخل أعمدها هي الثقة المفقودة و التشكيك في قدرة الأفراد على قيام بواجباتهم و استحقاقهم الانتماء إلى الفريق .

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

2-5 **أعط لكل فرد حقه من الاهتمام و التقدير:** القائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الإنسانية تبحث دائما عن يهتم بها و يقدرها، لذلك لا يهمل أبدا تقدير و الاهتمام بجميع أعضاء فريقه بلا إستثناء. ليس هذا وحسب بل يجب أن يحث أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض كذلك.

3-5 **الإنضباط التام :** فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية و جادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه ، و لابد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء و شرح أسباب اختيار كل عضو ، مع التأكيد على الأعضاء بضرورة أن يكونوا مرتاحين في إبداء مشاعرهم فيها يتعلق بمشاركتهم في المهمة و محاولة معالجة أي تحفظات قد تكون لدى البعض ، و يفضل أن يوضح الأعضاء

الفصل الثاني: فرق العمل

الفريق ، المكافآت والحوافز التي ستقدم في حالة الإنجاز الناجح¹ و التأكد من أن الأعضاء يعرفون أن الخدمة ضمن فريق قد تكون معبر إلى مهام أكثر تحديًا.

4-5 **الإيمان بأهمية التعاون:** بالتعاون تنجز و تصنع و تنتج أكثر يجب أن يؤمن فريق العمل بهذا الأمر و أن يعو جميعا أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف.

عندما يعي أفراد فريق العمل بهذه الأدوات الأربع لبناء الفريق ، و عندما تصبح هذه العوامل جزءا لا يتجزأ من حياتهم، فمنهم سوف يكونون أكثر قوة و فاعلية. ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوي يستطيع أن يقف في مواجهة أي مشاكل أو إنتكاسات قد تعترض الطريق ، بروح الفريق يتجهون جميعا نحو النجاح الذي لا يحده حده.²

6) معايير فريق العمل و العوامل مؤثرة على أدائه:

إن الإعتقاد على أسلوب الفرق في الإدارة يعد أحد أساسيات نجاح العمل في المنظمات بشكل عام، من هنا كان لابد لهذه الفرق أن تتمتع بعدد من الموصفات و الخصائص التي ترقى بمستوى تعاونه و نجاحه في القيام بجميع المهام الموكلة له على وجه كامل ومميز وبالتالي يمكننا تحديد عدد من الخصائص التي يتحلى بها فريق العمل الفعال و من بينها³

- يجب أن يراعي الفريق التغيير الذي يمكن أن يحدث لبعض الأعضاء عند تغيير البيئة التي كان يعمل بها و أعضاء الفريق يستمعون و يستوضحون ما يقال لهم ويظهرون اهتماماتهم لأقوال و أفعال وأحاسيس الآخرين.

1- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص ص 13-14.

2- أحمد الخطيب ، عادل سالم نعابمة، الإدارة الحديثة نظريان و إستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص229.

3- سيد صابر ثعلب، نظم و دعم إتخاذ القرارات الإدارية ، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص72.

الفصل الثاني: فرق العمل

- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول، حيث يشجع ذلك على انطلاق العضو نحو الابتكار.
- أعضاء الفريق يتشاركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه على مستوى الفريق أو على مستوى المنظمة و توفر الرغبة لديهم لتحقيق ذلك.
- التحديد الدقيق لموارد الفريق و إستخدامها طبقا للحاجة إليها و الوقت المعطى لهم، ويمكن لأعضاء الفريق الإستعانة بالخبرات التي تخدم تحقيق الهدف.
- يتعامل الفريق مع الإختلافات و يركز عليها حتى يصل إلى حلول مناسبة أو يجد طريق آخر لعلاجها بحيث لا تعمل على تحقيق فاعلية الأفراد في المشاركة في نشاط الفريق.
- توازن الأدوار و مشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام و شعور أعضاء الفريق بأهميتهم في الفريق.
- العمل على تشجيع المخاطرة و الابتكار، حيث يجب التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها بعض الأعضاء على أنها مادة للتعلم أكثر منها أسباب لتوقيع الجزاء.
- الفريق يشجع و يجذب الأعضاء الأكثر نشاطا، واضعين في الإعتبار أنهم مصادر تطويره وظيفيا و شخصيا.¹

1 - سيد صابر ثعلب، المرجع نفسه، ص 72.

الفصل الثاني: فرق العمل

1-6 معايير الفريق الفعال:

1-1-6 الجوانب الفنية:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة و المرحلية.
- تعريف المشكلات و أنواعها.
- توافر الإمكانيات اللازمة.

2-1-6 الجوانب الإدارية/التنظيمية:

- الإعداد الجيد.
- التخطيط المسبق.
- تحديد معايير تقسيم النتائج.
- أساليب المتابعة.
- القيادة الجيدة للفريق.
- إتخاذ القرارات بالإتفاق و ليس بالتصويت أو حكم الأغلبية.

3-1-6 الجوانب السلوكية/الإجتماعية:

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات و بدائل حلها.
- قبول المهام المناطة بالأعضاء و الاستعداد للقيام بها على خير وجه.
- الاتصالات للأخريين، بعناية ووعي و فهم.
- التعبير عن المشاعر و الأحاسيس، إلى جانب الأفكار و وجهات النظر.¹

1- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص 242-243.

الفصل الثاني: فرق العمل

- وعي الأعضاء و إمامهم ب:
 - المشكلات الموجودة.
 - أساليب حلها.
 - إجراءات التنفيذ.
- التعاون و التضحية و تقديم المساعدات.
- وجود نزاع حول الأفكار و أساليب العمل، و ليس حول الشخصيات.
- تماسك أعضاء الفريق.
- مشاعر الود و التآلف.
- المناخ السائد مريح، غير رسمي.¹

7) أسس إختيار أعضاء فريق العمل:

إن أهمية إختيار الشخص المناسب لفريق عمل تأتي من صعوبة الحصول على مجموعة متناسقة و متفاهمة، فالإختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق، و هناك درجات من الإختيار، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجيدة القائد المناسب الذي يرغبون به ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاثة عوامل رئيسية:

7-1 الكفاءة التقنية و المهنية:

إن أول و أهم المتطلبات هي المهارة و المعرفة التي يحتاج الفريق إليها، فإن كان الفريق مثلا بحاجة إلى اختصاصي تسويق، فهل يفى الشخص بالمتطلبات؟ هل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمة مهمة للفريق في حقل التسويق؟²

1- أحمد الخطيب، المرجع نفسه، ص 243.

2- سيد صابر ثعلب، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الفصل الثاني: فرق العمل

لذلك قد يكون من الصعب قياس درجة القدرة المهنية للشخص أمامك، لكن إذا كنت تطمح إلى القيادة في ميدان ما، يجب أن يكون لك بعض المعرفة بكيفية إعطاء الحكم إذا يجب ان تكون لديك المعرفة الكافية التي توصلك للقيمة المهنية لأفراد فريق عملك.

7-2 القدرة على العمل كفرد من الفريق:

أثناء البحث عن فريق عمل، يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع و لا يريدون تحقيق شيء و لا يرغبون في أن يكونوا ضمن فريق العمل، فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين و لا كأفراد و بالتالي فقد يكون لهم تأثير سيء على بقية المجموعة لكن بعض الأفراد قد لا يبدو عليهم أي دوافع.

7-3 المساهمة الشخصية المرغوبة:

بعد التأكد من مهارة عضو فريق العمل و قدرته التقنية و المهنية، و مقدار تناسبه في دور فرد من فريق العمل، و كنت تضع عينيك لتشكيل فريق عمل إستثنائي مميز، فسوف تسعى إلى المهارات التقنية رفيعة المستوى ، تلك المهارات التي تتشابك مع مساهمات بقية أفراد الفريق.¹

8) مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأغراض و المشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، و يمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها ، العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي²

1- سيد صابر ثعلب، مرجع سبق ذكره، ص 80.

2- عبد الله أحمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، دار المعزز للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015، ص166.

الفصل الثاني: فرق العمل

- إرتفاع مستوى الهدر في موارد و مخرجات المنظمة.
- إزدياد الشكاوي و التذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع و العداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، و إعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام و العلاقات.
- عدم فهم و إستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء و الإلتزام، و ظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الإجتماعات و ضعف روح المبادرة و الإبداع.
- المقاومة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة ، أو المستهلكين للمنتجات.¹

9) أدوار الأعضاء في فرق العمل:

لكي تستطيع فرق العمل أداء المهام الموكلة إليها على خير وجه، فإن عليها أداء دورين أساسيين هما:

9-1 إنجاز المهمة داخل المنظمة:

حيث يقترح حلول للمشكلات المعروضة و يستمع لجميع الآراء، و يتم الإستعانة بالمعلومات المتوفرة و الرجوع إلى الحقائق المرتبطة بما وكلا إليهم من مهام و بعد ذلك يتم تلخيص الآراء و الأفكار الرئيسية الدائرة حول الحلول المقترحة.²

1- عبد الله أحمد عقيلان، المرجع نفسه، ص 166.

2- حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص ص 129-135.

الفصل الثاني: فرق العمل

9-2 دعم الجانب الإجتماعي في العمل:

أي إشباع الحاجات العاطفية بتوفير روح التعاون و الإنسجام بين أفكار الأعضاء و إثارة الحماس لديهم و التشجيع على إبداء الآراء بحرية و طلاقة و على التفكير الإبتكاري، مما يخفض من المناخ المتوتر.¹

1- حسين التهامي، المرجع نفسه، ص135.

الفصل الثاني: فرق العمل

10 التحول من الشكل التقليدي للعمل إلى شكل فرق العمل:

إذا ما أردنا للفرق أن تكون أكثر من مجرد تجربة فيجب على هذه المبادرة أن تغير إلى حد كبير الثقافة التي تتبناها المنظمة، و يجب إعادة تشكيل التنظيم لعناصر العمل في المنظمة بحيث يتماشى مع الفرق أي تغيير النماذج التقليدية لأن العمل وفق فرق يعني صياغة سياسة الأفراد ونماذج تقدير الأداء و غير ذلك على أساس جماعي و ليس فردي.

و يوضح الجدول التالي بعض الفروقات التي تطرأ على بعض عناصر العمل عند التحول إلى فرق العمل:

عناصر العمل	العمل التقليدي	فرق العمل
وصف العمل	فرد واحد/عمل واحد	فرق و عمل جماعي
التعويض	زيادات منتظمة	تبعا للأدوار
صنع القرار	من الأعلى إلى الأسفل	مشترك
الإشراف	مراقبة حثيثة	تنسيق
علاقات الموظف	مخاصم	متعاون
الجودة	عشوائية	مخطط لها
الزيائن	تدخل و تشويش	سبب وجود العمل
التدريب	بدون تخطيط	متصل بجوهر العمل و مخطط له

المصدر: عبد الله أحمد عقيلان، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

الفصل الثاني: فرق العمل

11 معوقات فرق العمل:

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل تتمثل في الهوة بين متطلبات المنظمة و مهارات العاملين و الإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة و الحرص على الكفاءات الوظيفية التي تحقق أهداف المنظمة ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة، و يلعب القائد دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة و الإحترام و الفهم الشامل لإحتياجات كل من المنظمة و الفرد. هناك بعض المعوقات التنظيمية و الفردية التي تعوق العمل بمفهوم فريق العمل نوجزها في الآتي:

1-11 المعوقات التنظيمية:

1-1-11 المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد تغطي عليه الثقافة الفردية

والتنافس و التركيز على الإنجاز الشخصي مما يعتبر عائقا أمام ثقافة فرق العمل.

2-1-11 ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى

التميز بين السبب و النتيجة مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها

المنظمة والأسباب الرئيسية لها، و كذلك عدم الخضوع في الجانب التنفيذي

والتركز على الجانب الإستراتيجي المهم و من ثم إستخلاص النتائج و معرفة أثر

كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى إستجابتهم للكثير من القرارات الإدارية

، و بالتالي فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت¹

1- أميرة محمد النعمة، فريق العمل و أثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة زين، كلية العلوم

الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007/2008، ص112

الفصل الثاني: فرق العمل

و يساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

3-1-11 الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكلًا تقليديًا ذات تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، و ينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل ذلك من مكانتها في التنظيم فإن العمل على مشكل فريق يكون عملية صعبة جدا.

4-1-11 نظم الحوافز و المكافآت: تؤدي نظم الحوافز و المكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على العمليات بناء فرق العمل و تعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.

2-11 المعوقات الفردية:

1-2-11 معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق و إتجاهاته دورا مهما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل وحدها في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية.

2-2-11 المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، بقدر ما يكون هنا بعد مكاني يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال و تكون عملية تبادل المعلومات وبيانات صعبة و يكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق.¹

1- أميرة محمد النعمة، المرجع نفسه، ص 112.

الفصل الثاني: فرق العمل

3-2-11 المهارات: هناك نوعان من المهارات هما المهارات الفنية و مهارات العمل ضمن الفريق بالنسبة للمهارات الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة و ليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم و تطوير أنفسهم.

4-2-11 عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد و أحيانا يصل العدد إلى عشرة، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق و كذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية و كفاءة الفريق و ذلك لإنخفاض و قلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح.¹

1- أميرة محمد النعمة، المرجع نفسه، ص113.

الفصل الثاني: فرق العمل

الخلاصة:

تناولت هذا الفصل مجموعة من عناصر لتعرف على فرق العمل و كيفية تشكلها و المهام المنوطة بها، فبعد تناولنا لهذا الفصل تبين لنا أن لفرق العمل دورا فعالا لإنجاز العمل في المؤسسة نظرا للتعاون بين أفراد الفريق، و تحديد الأدوار.

الفصل الثالث: الإلتزام الوظيفي

التمهيد

- (1) أهمية الإلتزام الوظيفي
- (2) أنماط الإلتزام الوظيفي
- (3) العوامل المساعدة في تنمية الإلتزام الوظيفي
- (4) أبعاد الإلتزام الوظيفي
- (5) خصائص الإلتزام الوظيفي
- (6) مراحل تطور الإلتزام الوظيفي
- (7) المتغيرات المؤثرة في الإلتزام الوظيفي
- (8) تحقيق و تدعيم الإلتزام الوظيفي
- (9) الآثار المترتبة عن الإلتزام الوظيفي
- (10) مداخل نظرية للإلتزام الوظيفي

خلاصة

الفصل الثالث: الإلتزام الوظيفي

تمهيد:

تتفق المنظمات الحديثة الكثير من الأموال ، و تبذل الجهد و الوقت لاختيار أفضل الأفراد للعمل بها ، كما تقدم لهم الامتيازات و تسهر على راحتهم ، إذ تسعى من وراء ذلك إلى خلق الإلتزام لدى هؤلاء الأفراد تجاهها و إخلاصهم في خدمتها ، و ذلك من خلال الأداء المميز الذي يحقق أهدافها ، و عموما يمكن القول ان مفهوم الإلتزام الوظيفي برز ليعبر عن الثقة و التوافق بين المتطلبات الإنسانية و المتطلبات التنظيمية و الإدارية في المنظمات و للتعرف أكثر على الإلتزام الوظيفي سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومه ومختلف العناصر المرتبطة به .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

1) أهمية الإلتزام الوظيفي:

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام الوظيفي في نجاح المنظمات و استمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة و بالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها حيث تتجلى أهمية الإلتزام الوظيفي في العديد من النقاط نذكر منها :

- يؤدي الإلتزام الوظيفي إلى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية .
- يساهم الإلتزام الوظيفي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال.¹
- يمثل الإلتزام الوظيفي احد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.²
- يمثل الإلتزام نمطا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى انجاز .
- يساعد الإلتزام الوظيفي في انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخر عن الدوام و تحسين الأداء الوظيفي.³

1- حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، قسم إدراك الأعمال ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 83 ، اليمن ، 2010، ص 17 .

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 138.

3- زروقي خولة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لممرضى المستشفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

- يعتبر الإلتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.¹

(2) أنماط الإلتزام الوظيفي:

أشار كل من كولين و سمرز، و أسيتو (Green, Summess, Acito)(2000) في دراسة لهم أن الإلتزام الوظيفي يعد حالة سلوكية و إرتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تتص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث أنماط تشكل في مجموعها الإلتزام الوظيفي، و هذه الأنماط هي:

1-2 النمط الوجداني للإلتزام الوظيفي : (الإلتزام الوجداني) و يقصد به شعور

العامل بالإرتباط بالمنظمة و المساهمة فيها، و يعرف كذلك بأنه إلتزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف و قيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيم.

2-2 النمط الإستمراري للإلتزام الوظيفي: (الإلتزام المستمر) و هو مبني على

التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه المنظمة و هو قوة الفرد و رغبته الجامحة في البقاء و الإستمرار في المنظمة التي يعمل بها .

3-2 النمط المعياري للإلتزام الوظيفي: (الإلتزام المعياري) و يشير إلى شعور

العامل بالإلتزام للبقاء في المنظمة و قد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء و الرؤساء.²

1- زروقي خولة، المرجع نفسه، ص 21.

2- إيناس فؤاد، نواوي فليمان، الرضا و علاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007، ص 57.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

2-4 **الإحساس بالإنتماء:** و يظهر ذلك في التعبير بالإفتخار بالمنظمة و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمها.

2-5 **المشاركة من قبل الفرد:** و التي تتبع من الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

2-6 **الإخلاص:** الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالإستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف و الأحوال و مضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.¹

(3) العوامل المساعدة في تنمية الإلتزام الوظيفي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في الإلتزام الوظيفي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية إلتزام العاملين و ولائهم لمنظماتهم هي:

3-1 المكانة الإجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تتميتها . و للمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها :

الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل²

1- إيناس فؤاد، نواوي فليمان، المرجع نفسه، ص57

2- عبودي زيد، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006م ، ص211

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

و مهاراته وظروف العمل، و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

3-2 إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم ، و يسعون لان يكونوا مقدرين محبوبين ' و أن ينتمون لجماع و يسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم ،والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكان لاستقرارهم ، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه .

فإذا شبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان و من ثم بالانتماء و الإلتزام الوظيفي، فالإلتزام الوظيفي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.¹

3-3 وضوح الأهداف و تحديد الأدوار :

لقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام الوظيفي يزداد كلما كانت أهداف المنظمة واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثلها و السعي لتحقيقها ، و كذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء و الإلتزام الوظيفي و ذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار العاملين .

3-4 الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، و ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه له ، فكلما قل الفرق

1- عبودي زيد، مرجع سبق ذكره، ص213.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، و يرى هيزر بيرج **HERZ Berg** أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية ، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف .

3-5 الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي ، و حاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر على سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي " .

و من التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي .

- انه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون و يدركونها فتعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي على سلوكهم ، أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون والعدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والإلتزام الوظيفي فيها ، و قد بينت الأبحاث في هذا المجال إن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين و التي تتصف بعدم المبالاة و عدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تنمي فيهم الولاء التنظيمي لذلك يرى¹ الباحثون انه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز

1- عبودي زيد، المرجع نفسه، 215.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

وتحقيق الأهداف من ناحية و العناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الإلتزام الوظيفي لدى العاملين .

3-6 زيادة مشاركة العاملين في التنظيم :

إن المشاركة تزيد من الولاء و الإلتزام الوظيفي للعاملين ، حيث إن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرصة للإسهام في الأهداف و المشاركة في المسؤوليات .

و قد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و لاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة .

3-7 إيجاد نظام مناسب للحوافز :

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة و تركز نظرية حوافز العمل الحوافز الداخلية و هي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل و أسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الإلتزام الوظيفي و زيادة معدلات الإنتاج و انخفاض التكاليف و في هذا السياق يرى بعضهم إن الإلتزام الوظيفي¹ يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء و ليسو مجرد أفراد و منح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة الفرص التطور المهني و الوظيفي لهؤلاء العاملين .

1- عبودي زيد، المرجع نفسه، ص216.

الفصل الثالث: الإلتزام الوظيفي

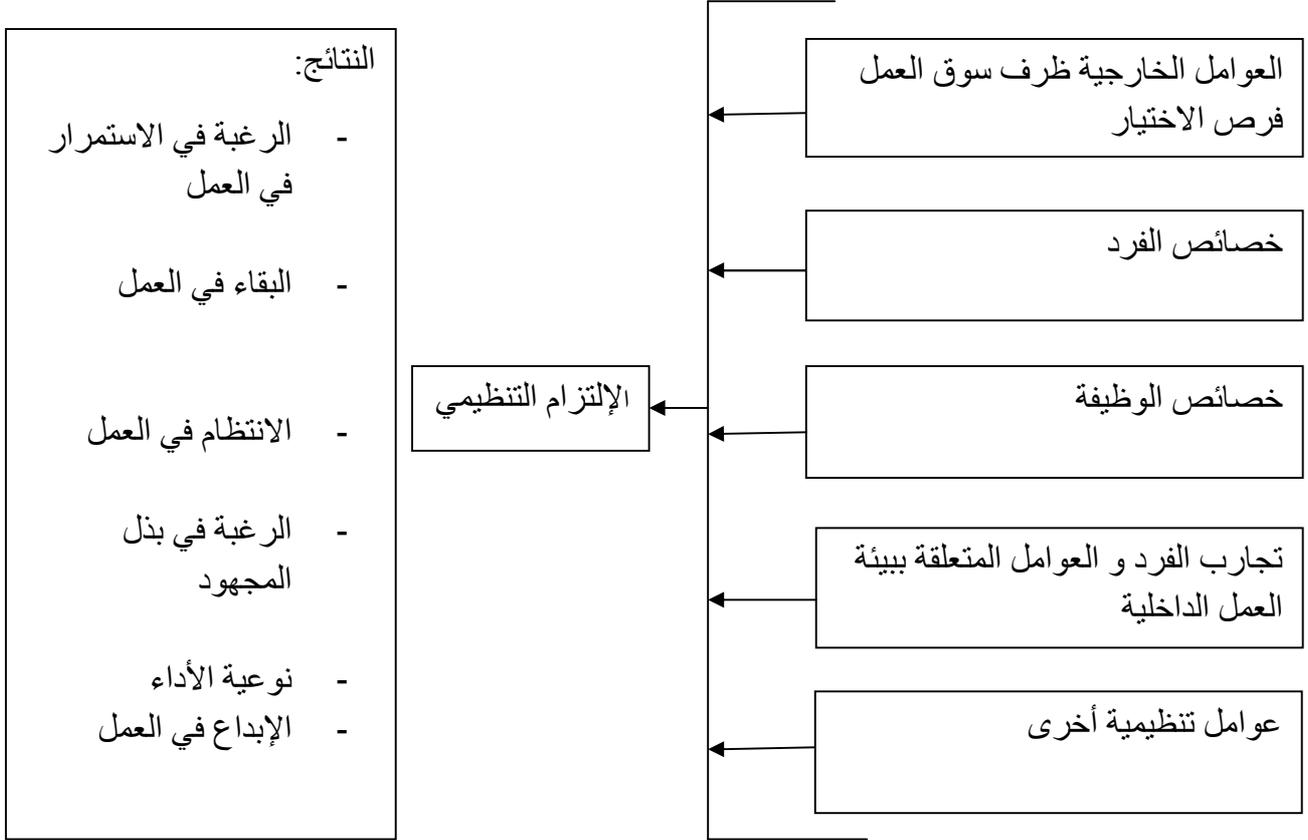
وقد ذكر كل من (STEERS and PORTER 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير و تعزيز الإلتزام الوظيفي و هي:

- عوامل شخصية (Personal Factors) وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه ، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل .
- عوامل تنظيمية: (Organisational Factors) و هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة و الاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، و تمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته و خصائص و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.
- عوامل غير تنظيمية (Organisational non Factors) و هي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة ، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول . أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.¹

1- حمادات محمد، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدي المديرين و المعلمين في المدارس ، ط1، دار و مكتبة الجامد للنشر و التوزيع ، 2006م ، ص 80 .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

العوامل التي تؤثر على الإلتزام الوظيفي:



المصدر: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمدارس الثانوية و الحكومية لمحافظة جدة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط، رسالة ماجستير فالإدارات التربوية و التخطيط 1430^{هـ} ، السعودية، ص 62.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

4)أبعاد الإلتزام الوظيفي:

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام الوظيفي و تحديد طبيعة تأثيره في التغيرات التنظيمية و التي حصرناها في الأبعاد التالية:

4-1 الإيمان بالمنظمة :

و يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و مدى افتخارهم بعضويتها يتكون هذا البعد لدى الأفراد بمدى معرفته للخصائص المميزة و درجة استقلالية و أهمية كيان وتتوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم لهم ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو و هذا ما يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة و عرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها .

4-2 المسؤولية اتجاه المنظمة :

فالمسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و ذلك مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات و كيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف و تنفيذ السياسات التي تشارك في وصفها كذلك الإلتزام بأخلاق مهنية تحتم عليه البقاء في المنظمة .¹

1- زروقي خولة ،مرجع سبق ذكره ص ص 19-20.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

3-4 الرغبة في الاستمرار و البقاء:

يمثل بعد الإلتزام في الاستمرار بالعمل في المنظمة بعد الإلتزام الوظيفي المستمر و أن درجة التزم الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استثمر في المنظمة ، حيث ان تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل و منها التقدم في السن و طول مدة الخدمة والتي هي من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله .

كما يميز كل من ماير و ألين و سميث (Mayer & Alen & Smeth) بين ثلاثة أبعاد للإلتزام الوظيفي و هي:

1- الإلتزام العاطفي (الشعوري) و يمثل مؤشرا يعكس توجهها ايجابيا أو شعورا تعاطفيا

من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات ¹.

" و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات و المشرفين و المشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجديدة و الفعالة."

2- الإلتزام المعياري (الأخلاقي) و يعكس شعور الفرد بالمسؤولية الواجبة إتجاه

المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة . و للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام. ²

1- فوزية هواين، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية عين القشرة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة سطيف، 2010، ص 107.

2- أزكية مقري ، نعيمة هاوي ، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة البصرة ، العدد 13 ، مجلد 7 ، 2014 ، ص 181.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

فشعور الفرد بالإلتزام الواجب و البقاء في المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة أي انه إلتزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه .

3- **الإلتزام المستمر (المتواصل)** و هو ارقى و أكثر أنواع الإلتزام و يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

و درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، و يتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن و طول العمر الوظيفي.¹

1- فوزية هواين، المرجع نفسه، ص108.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

(5) خصائص الإلتزام الوظيفي:

- يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها ¹.
- يشير الإلتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزوير المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء.
- يتصف الإلتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد .
- يعتبر الإلتزام الوظيفي حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم
- يتأثر الإلتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة.²
- يؤثر الإلتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة ³.

1- عاشوري إبتسام ، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد السادس،2015/2014، ص 6.

2- سلامة عيد عادل عبد الفتاح، الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة عين شمس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية العامة، ج1، العدد 23، القاهرة، 1999، ص 15.

3- إيناس فؤاد نواوي فليمان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 1428/1429 هـ ، ص33.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

(6) مراحل تطور الإلتزام الوظيفي:

حدد كل من والش و لافان (Welsch and Iavan) العملية التي تؤدي ارتباط الفرد بالمؤسسة في مرحلتين هما .

1-6 مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة (Organisation Entry) :

و في الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2-6 مرحلة الإلتزام التنظيمي:

حيث أن الفرد يحرص على بذله جهدا كثيرا من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها. و يرى الباحثون أن هذا التصنيف ليس دقيقا، فان انضمام الفرد للمؤسسة لا يمكن اعتباره مرحلة مستقلة ضمن مراحل الإلتزام الوظيفي بل هي خطوة إجرائية فحسب.

أما اورالي (O'reily) فقد ذكر ثلاثة مراحل للإلتزام الوظيفي :

1-2-6 الإذعان (Compliance): فالإلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من

المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، و يلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

2-2-6 مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد و المؤسسة (Identification): فنجد

الفرد يتقبل سلطة و تأثير الآخرين من اجل الرغبة و الاستمرار للعمل بها فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فانه يشعر بالفخر لإنتمائه لها.¹

1- سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، (مرجع سبق ذكره)، 1430 هـ، ص 61 .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

6-2-3 مرحلة التبني (Internalisation): فالفرد يعتبر أهداف و قيم المؤسسة أهدافا و قيم له. فالإلتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة و قيمها مع أهداف الفرد و قيمه.

(7) المتغيرات المؤثرة على الإلتزام الوظيفي :

تعدد الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الإلتزام الوظيفي حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها : العمر ، الجنس ، مدة الخدمة مستوى التعليم ، المركز الوظيفي ، الشخصية ، الاتجاهات ، معتقدات الفرد عن العمل الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الانجاز و إلى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل و مدة الخدمة.¹

7-1 متغير العمر و علاقته بالإلتزام الوظيفي :

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود إرتباط إيجابي فيما بين تقدم العمر و الإلتزام الوظيفي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الإلتزام الوظيفي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين الأكثر حرصا وظيفيا في العمل .

7-2 علاقة الإلتزام بمدى الخدمة :

أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، و ذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة ، و الموظف و قيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال و يكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل

1- صالح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

مع الزملاء و التابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية . لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة و حقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

7-3 علاقة الإلتزام بمستوى التعليم :

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف و معدل الإلتزام الوظيفي و ذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها و طموحات الفرد المؤهل و سعيه المستمر لتحقيق عائد مادي و معنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي . أما البعض الأخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الإلتزام الوظيفي و المستوى التعليمي للموظف ، أي انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه الوظيفي .

7-4 طبيعة العلاقة بين الإلتزام الوظيفي و جنس الموظف :

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر إستقرارا و إلتزاما من المرأة، أما البعض الأخر أكد على أن المرأة أكثر إلتزاما من الرجل، و يقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا و الإرتباط بوظيفتها.¹

1- صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 318.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

5-7 علاقة الإلتزام الوظيفي بالطموح و الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الإلتزام الوظيفي و الطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية و كذلك بين الإلتزام الوظيفي و الحاجة إلى الإنجاز.

6-7 العلاقة بين نطاق الوظيفة و الإلتزام الوظيفي:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة و الإلتزام الوظيفي إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام الوظيفي.¹

7-7 العلاقة بين صراع الدور و غموض الدور و الإلتزام الوظيفي:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور و صراع الدور و الإلتزام الوظيفي ، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزم الأفراد ، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع و يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد و بالتالي يؤثر سلبيا على الإلتزام ، و لكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد إلتزامه به .

8-7 العلاقة بين عبئ العمل و الإلتزام الوظيفي :

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى إنخفاض درجة الإلتزام الوظيفي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور و الإلتزام الوظيفي .

1- صالح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 319.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

(8) تحقيق و تدعيم الإلتزام الوظيفي:

لتحقيق الإلتزام الوظيفي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري و السلوكي و الهيكلي، و يتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهمية من خلال:

- التوجيه و الإرشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام و التكاليف .
- وضوح القرارات و التكاليف.
- وضوح تطبيق النظام الأساسي و اللوائح بعدالة و حزم .
- تشجيع الأعضاء و تحفيزهم و الإشادة بالأداء الجيد .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام .
- التقييم المستمر للأداء .
- أن يكون المسئول قدوة حسنة للأعضاء.

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الإلتزام وهي:

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة و قيمها و الاستمتاع إلى أرائهم البناءة و القيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمونها لتقرير المؤسسة عن أهدافها و قيمها .
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالفرق الرسمية مما يحدث في القسم و عن الخطط المستقبلية التي تؤثر عليهم .
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف الموجودة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الاهداف و يلتزمون بها.¹

1- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر و توزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 156.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط اعمالهم و الأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم و مجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم و كفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة و خارجها .
- ✓ عدم إعطاء وعود بان الوظيفة سوف تكون مدى الحياة بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل و تأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة و مراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.¹

(9) الآثار المترتبة على الإلتزام الوظيفي :

تأثير الإلتزام الوظيفي على المتغيرات التنظيمية التالية:²

9-1 الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي له دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم ، و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التفائلي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار ، و تؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام الوظيفي عكس الروح المعنوية

1- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص210، 211.

2- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2005، ص 40.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

المنخفضة نتيجة لقصور في البيانات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عنها تدني مستوى الإلتزام الوظيفي و تدني الإنتاجية .

9-2 الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي ، كما تشير أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام الوظيفي و الإبداع الإداري ، مما يشير الى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام الوظيفي و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي .

9-3 تسيير العاملين:

يعرف موبلي التسرب" بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاض منها تعويضا نقديا "و يعتبر تسرب الموظفين او تركهم لإعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنع تقدمها ، و يشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليها أثار سلبية منها :¹

❖ تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

- أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.
- ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات ، و كذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة ، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا .

1- محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه،ص41.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

❖ الإرتباك في الأنماط الاجتماعية و الإتصالات :

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء والإتصال و المشاركة ، فان تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد و ثقتهم في المنظمة و تدني إنتاجيتهم .

❖ تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، و الذهاب إلى مكان عمل اخر، فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين و من ثم تدني الإنتاجية و تراجع البناء التنظيمي و ارتفاع التكاليف.

❖ إرتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، و تكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.¹

❖ زيادة أعباء العمل :

نتيجة لترك العمل فان أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد حيث نحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت و جهد و إلى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى العام ، و خلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الامر الذي ينعكس سلبا على الأداء و المعنويات والانتماء وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد و إستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل ، و البحث عن مكان عمل آخر.

1- محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه، ص 41

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

9-4 العقد النفسي:

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين و بين التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأنظمة و القوانين و الأهداف ، و أن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من امن و استقرار و حوافز .

و يؤدي الشعور بالالتزام الوظيفي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل ، و استقرار العمالة و الانتظام في عمل ، و بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو والإزدهار للمنظمة .

و قد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، و في مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب و التهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب ، و التأخر عن العمل ، و تسرب العمالة ، و انخفاض درجات الرضا الوظيفي ، و التي تستنزف الكثير من الجهد وإمكانيات المنظمات

1.

1- محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه ، ص42.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

9-5 تأثير الإلتزام الوظيفي على الفرد :

يرى العتيبي و السواط نقلا عن (Romzek) أن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:
الأول : يرى ان للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء كان هذا تأثيرا ايجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة و يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، و هذا في جانبه الايجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقته و قوته للعمل و لا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل و هذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل .

الثاني : يرى أن تأثير الإلتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي ، حيث أن الموظف ذا الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله ، و أكثر و أسرع ترقيا و تقدما في المراتب الوظيفية ، و أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة ، و تزداد ثقته في المنظمة بأنها سـ تكافئه عـلى شـدة إخلاصه و إلتزامه¹.

1- العتيبي سعود محمد ، السواط ، طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، العدد 7 ، 1418هـ ، ص ص 11-12 .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

(10) مداخل دراسة الإلتزام الوظيفي :

المدخل الأول:

اتفق العديد من الكتاب و الباحثين على إدراج مفاهيم الإلتزام الوظيفي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما:

• المدخل السلوكي:

و هو المدخل القائم على التبادل و ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام الوظيفي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها.

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد إتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة. فالفرد يقدم الجهد والوقتمقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد و رغباته و يتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

• المدخل الاتجاهي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظرتة للإلتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل. فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الإلتزام على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة و هذا الإلتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و الرغبة في¹ بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

1- صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص320.

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

المدخل الثاني:

و كما انه هناك مدا خيل أخرى لاللتزام الوظيفي هي : مدخل الاللتزام الوظيفي عند ايتزيوني (Etzioni 1961):

يرى ايتزيوني أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة . هذا الاندماج أو ما نسميه بالإلتزام من الممكن ان يتخذ ثلاثة أشكال هي :

• الإلتزام المعنوي:

ويمثل اتجاها ايجابيا و قويا نحو المنظمة يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه وقواعد الداخلية و ينشا نتيجة شعور الفرد ان التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة و عادة ما نستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد .

• الإلتزام التراكمي:

و يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم و لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم. فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الإلتزام.¹

1- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة هورس،، ط1 ، ج 1 ، مصر، 2005، ص 25 .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

• الإلتزام الاضطراري:

و يمثل اتجاهها سلبيا تجاه المنظمة و ينشا من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالاضطرار أو الإكراه و التقييد فما السجن التنظيم إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه و لم يكن نابعا من اختيارهم و نستخدم عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم الأفراد.¹

المدخل الثالث:

قام كانتر (Kanter) بتطوير أعمال كلمان (Kelman) حيث انه فرق بين ثلاثة أقسام من الإلتزام و هي:

• الإلتزام المستمر:

و يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من اجل بقاء المنظمة، وهذا ما يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية و استثمارات تقسم بالصعوبة أو ارتفاع التكلفة ، فعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من اجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ، و من بين هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التكوين الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة .

• الإلتزام القائم على التماسك :

يقوم هذا الإلتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و أفراده. فتعري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه ، و لهذا² تعتمد

1- محمد الصيرفي، المرجع نفسه ، ص 25 .

2- وردة العزيز ، علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات ، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك مذكرة ماجستير ، جامعة بوزريعة ، الجزائر ، 2009 ، ص 35.

الفصل الثالث:..... الإلتزام الوظيفي

المنظمات الى استخدام العديد من الوسائل و الأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة .

• الإلتزام الرقابي:

يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم و قواعده و هذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب فيه ، و يظهر الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل ان قيم التنظيم و قواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه و انه أي سلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية¹.

1- وردة العزيز ،المرجع نفسه، ص 36 .

الفصل الثالث:.....الإلتزام الوظيفي

الخلاصة:

إن الإلتزام الوظيفي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يتعلق بأهم عنصر في المنظمة ، إلا و هو العنصر البشري ، و عليه نستنتج أن الإلتزام الوظيفي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة و بقيمتها و أهدافها إلي درجة التوافق معها بشكل جيد و يشعر بأنه جزء من هذه المنظمة ، و عليه قمنا في هذا الفصل بالتعرف على الإلتزام الوظيفي بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله و إبراز أهميته و أنماطه و العوامل المؤثرة فيه و أبعاده و خصائصه و المراحل التي يمر بها الإلتزام الوظيفي و المتغيرات المؤثرة فيه و الآثار المترتبة عليه و مداخله .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

(1) مجالات الدراسة

(2) منهج الدراسة

(3) أدوات الدراسة

(4) مجتمع البحث

(5) عينة الدراسة

(6) خصائص العينة

خلاصة

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للجانب النظري لدراسة فرق العمل و الإلتزام الوظيفي و هذا الجانب يشير إلى إجراءات المنهجية للدراسة ، و ذلك بعد صياغة الفرضيات في الفصل الأول ، ومن خلاله يتم تحديد المنهج المستخدم و ضبط عينة البحث ، و توضيح مجالات الدراسة والمنهج المتبع . و تحديد أدوات جمع البيانات .

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

(1) مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تحتوي على مجموعة من الفروع التابعة لها موزعة على مختلف ولايات الوطن و كل وحدة تتحكم في الفروع التابعة لها ومن بين فروعها فرع ولاية تيارت .

فرع تيارت هو فرع إنتاجي طاقتي مقسم إلى و حدين "FAIT" و"ALSTHOM" إنتاجها الإجمالي 450 ميغا واط ، تحتوي وحدة "FAIT" على أربعة مجمعات و TG20B₂ بقوة 30 ميغا واط لكل مجمع ، أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات TG901D₄ بقوة ميغاواط لكل مجمع .

تقع وحدة إنتاج الكهرباء في وسط ولاية تيارت طريق الفريقو - تيارت يحدها شمالا دار الحضانة و روضة الأطفال "الشهيدة رحمانى مريم" شرقا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي. غربا المديرية العامة للحبوب الجافة. جنوبا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. و بإعتبار شركة توزيع الكهرباء و الغاز مؤسسة تعنى بإنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين فهي تنتمي لقطاع الطاقة و المناجم و الذي يكمن بحثه و تنقيبه على مختلف الطاقات و المحطات الإنتاجية و الشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء.

2-1 المجال البشري:

تضم وحدة إنتاج الكهرباء بتيارت 164 عاملا . يتوزعون على ثلاث أصناف (الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ) كما تضم مجموعة من المصالح من بينها مصلحة الموارد البشرية وهذه الأخيرة تضم مجموعة من مصالح: تنمية الموارد البشرية، مكلف بالدراسات، مصلحة التكوين و مصلحة الإدارة.

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

3-1 المجال الزمني:

بدأت دراستنا في شهر جانفي 2018، حيث شرعنا في بحث حول التراث السوسيولوجي من أبحاث ذات الصلة من اجل بناء تصور حول الدراسة و كيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يخص جانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد بدء من تاريخ 29 مارس 2018 ، في المرحلة الأولى قمنا بالزيارة الميدانية لمحل الدراسة من اجل جمع بعض المعلومات حول المؤسسة ، و في المرحلة الثانية قمنا بإجراء بعض المقابلات ، و في المرحلة الثالثة و بعد تحكيم الاستمارة من طرف متخصصين في علم الاجتماع ، ثم توزيعها على العاملين بالمؤسسة بتاريخ أبريل 2018 ، و تم استرجاعها في بعد مدة 15 يوم أي في 18 أبريل 2018 ، و آخر مرحلة تم فيها جمع الاستمارات لتفريغها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة و مناقشتها .

(2) منهج الدراسة :

اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع دراستنا ، و يعتبر احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة ، كما يساعد هذا المنهج في الوصول إلى تعميمات و استنتاجات تساعد في تطوير الواقع الذي ندرسه .

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

(3) أدوات الدراسة :

بناء على منهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به، بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة اعتمدنا على الأدوات التالية:

3-1 **الإستمارة:** تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة.¹
و قد اعتمدنا على الاستمارة في ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و تناولنا فيه: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الوضعية التعليمية، الأقدمية و المستوى الوظيفي.

المحور الثاني : خاص بمساهمة فريق العمل تحقيق الالتزام المعياري مكون من 15 سؤال و كان هدف من هذا المحور معرفة كيف تؤدي فرق العمل دورا فعالا في تحقيق الإلتزام المعياري .

المحور الثالث : خاص بكيفية مساهمة فرق العمل في تحقيق الإلتزام العاطفي مكون من 14 سؤال ، و هدف من خلال هذا المحور تعرف على الدور الذي يؤديه الفريق في تحقيق الإلتزام العاطفي .

3-2 **المقابلة:** عبارة عن المواجهة أو الاستجواب و هي تقوم على الاتصال الشخصي والإجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين و المبحوثين كل على حدى

1- رشيد زرواني ، تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع ، مطبعة دار هومة ، دون مكان ، 2002، ص 148.

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

، و تحدث مناقشة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين.¹

4-3 **الملاحظة:** هي وسيلة من وسائل جمع البيانات و هي تعني مراقبة الظاهرة المراد دراستها و لا نعني بها الملاحظة العادية، و إنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية.²

(4) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة التي قمنا بها من 164 عامل من مختلف مستويات، جرت الدراسة في الفصل الثاني من عام 2017/2018.

(5) عينة البحث:

قمنا باختيار عينة طبقية عشوائية، حيث بلغت 63 عامل أي بنسبة 38% من عدد إجمالي العاملين حيث تم استرجاع 61 استمارة.

وعليه العينة التي وقع اختيارها و التي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا تم اختيارها وحسابها بالكيفية التالية:

حساب حجم العينة:

N: حجم العينة.

n: النسبة المختارة.

1- علي غربي ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة المنتوري، ط2 ، قسنطينة ، 2009، ص

.85

2- رشيد زرواتي ، مرجع السابق ، ص 148.

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

164 مجتمع البحث.

$$N = \frac{n*164}{100}$$

$$N = \frac{39*164}{100} = 63$$

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

(6) خصائص العينة :

الجدول رقم 1: يوضح خصائص العينة التمثيلية لمجتمع البحث .

المتغيرات	الفئة لمختلف المتغيرات	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	55	11	60	15	68.75	11	37	60.66
	أنثى	45	09	40	10	31.25	05	24	39.34
	المجموع	100	20	100	25	100	16	61	100
السن	أقل من 25 سنة	10	02	/	/	12.5	02	04	6.55
	من 25 إلى 34 سنة	55	11	24	06	12.5	02	19	31.15
	من 35 إلى 44 سنة	15	03	44	11	25	04	18	29.51
	من 45 إلى 54 سنة	15	03	16	04	43.75	07	14	22.95
	55 سنة فما فوق	05	01	16	04	6.25	01	06	9.84
	المجموع	100	20	100	15	100	16	61	100
	الحالة الاجتماعية	أعزب	45	09	36	09	31.25	05	23
متزوج	50	10	56	14	43.75	07	31	50.82	
مطلق	05	01	04	01	12.5	02	04	6.55	
أرمل	/	/	04	01	12.5	02	03	4.92	
المجموع	100	20	100	25	100	16	61	100	
الوظيفة التعليمية	ابتدائي	/	/	/	/	12.5	02	02	3.28
	متوسط	/	/	08	02	6.25	01	03	4.92
	ثانوي	20	04	36	09	56.25	09	22	36.07
	جامعي	80	16	56	14	25	04	34	55.37
	المجموع	100	20	100	25	100	16	61	100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	60	12	08	02	43.75	07	21	34.43
	من 6 إلى 14 سنة	20	04	40	10	37.5	06	20	32.79
	من 15 إلى 19 سنة	/	/	04	01	/	/	01	1.64
	من 20 إلى 24 سنة	10	02	28	07	12.5	02	11	18.03
	من 25 سنة فما فوق	10	02	20	05	6.25	01	08	13.11
	المجموع	100	20	100	25	100	16	61	100

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن الجدول خصائص العينة المختارة بطريقة عشوائية حيث تمثلت الخصائص فيما يلي:

1-6 **الجنس:** من خلال البيانات الواردة في الجدول 01 المتعلق بعامل الجنس، نلاحظ أن 60.66% من أفراد عينة البحث ذكور، في مقابل 39.34% إناث و يعني ذلك أن أغلبية عمال المؤسسة ذكور و هذا راجع إلى طبيعة العمل و أيضا إلى عدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية و ميدانية خاصة في تنفيذ مشاريع الغاز و الكهرباء.

2-6 **السن:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 31.15% تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 34 سنة، كما أن 29.51% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 35 إلى 34 سنة في حين نجد نسبة 22.95% تتراوح أعمارهم بين 45 إلى 54 سنة ، و أن نسبة 9.84% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 55 فما فوق و 6.55% أعمارهم اقل من 25 سنة.

و نستنتج من خلال ذلك ان عنصر الشباب و الكهول هو العنصر الغالب في المؤسسة وذلك راجع لتمتعهم بالخبرة و حرصهم الدائم على العمل، كما تدل هذه النسب على أن أغلبية الموظفين في سن مفعمة بالنشاط لما لها من طاقات لأنها قادرة على القيام بالأعمال بكل سهولة دون تدمير.

3-6 **الحالة الاجتماعية:** بناء على المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجون و قد قدرت هذه النسبة ب 50.82% و هذا ما يعطينا انطبعا أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بالمسؤولية إتجاه العمل ، كما قدرت نسبة 37.70% لغير المتزوجين، إما بالنسبة للمطلقين لم تتجاوز نسبة 6.55% بينما نسبة

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الأرامل قدرت ب 4.92% أي ما يعادل 03 أفراد . و نستنتج من خلال هذه النسب أن نسبة المتزوجين هي الفئة الغالبة في المؤسسة ، و هذا يؤدي إلى الاستقرار داخل المؤسسة .

4-6 **الوضعية التعليمية:** من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف المستويات التعليمية، إلا أن ذوي المستوى الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 34 و هو ما يمثل 55.73% ، في حين نسبة 36.07% من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ما يعادل 22 فرد، في حين لم يتجاوز عدد المبحوثين في المستوى التعليمي المتوسط 3 بنسبة 4.92% تليها 3.28% تمثل المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي.

نستنتج من خلال ذلك أن هناك تنوع في المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة سونلغاز إلا أن فئة الجامعيين هي الفئة الغالبة في المؤسسة، وذلك راجع لطبيعة المهام الممارسة في المؤسسة و التي تتطلب شباب ذوي المؤهلات العلمية حتى تستفيد المؤسسة من ذوي الشهادات والمعارف حتى تحقق أهدافها المرجوة، وهذا ما يقودنا إلى قول أن المؤسسة سونلغاز .تملك قوة عمالية ذات مستوى تعليمي عالي الذي يلعب دورا هاما في عملية تنفيذ المهام ، إضافة إلى أن طبيعة العمل ترفض عليهم توفير عمال ذوي اختصاص مما يساعد على خلق الأفكار وقابلية هذه الفئة لتعلم و التكيف مع كل متغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجي.

5-6 **الأقدمية:** تبين بيانات الجدول أعلاه ان نسبة 34.43% من عينة البحث خبرتهم اقل من 05 سنوات، تليها نسبة 32.79% تنحصر من 06 إلى 14 سنة، و نسبة 18.03% من العينة خبرتهم من 20 إلى 24 سنة. و ما نسبته 31.11% خبرتهم 25 فما فوق في حين تمثل نسبة 1.64% ذوي خبرة من 15 إلى 19 سنة.

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

و عليه يمكن القول أن المؤسسة **سونلغاز** بالرغم من أنها تستقطب فئة الشباب إلا أنها تسعى للحفاظ على عمالها ذوي الخبرة للاستفادة من خبرتهم في العمل بتدريب العمال الجدد ومساعدتهم في انجاز المهام.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تستفيد من عامل الخبرة الناتج عن الأقدمية في العمل، وهذا يضمن للمؤسسة تحقيق مستوى أفضل في أداء العمل داخلها.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على الذكور بنسبة كبيرة و هذا راجع لطبيعة العمل كما تعتمد على فئة الشباب و هذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة تعتمد على الخبرة الجديدة بالإضافة إلى سعيها للاستفادة من الإطارات خريجي الجامعات باعتبارهم يقومون باكتساب المهارات و الكفاءات التي توجه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعتمد على فئة المتزوجين للحفاظ على الاستقرار المهني، و هذا ما ينعكس ايجابيا على أداء الموارد البشرية.

الفصل الرابع:.....الإجراءات المنهجية للدراسة

خلاصة:

من اجل الوصول إلى نتيجة هادفة . تم الاعتماد على الخطوات المنهجية الرئيسية من بينها اختيار المنهج الملائم لموضوع الدراسة ، و أخيرا كيفية اختيار العينة لاعتبارها أساس أي بحث ، و قد ساعدتنا الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات و المعلومات التي من خلالها نختبر صدق فرضيتنا التي انطلقنا منها في دراستنا ، بإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة والتي ساعدتنا هي الأخرى في إضافة بعض المعلومات لم نحصل عليها من خلال الإستمارة.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

(1) عرض و تحليل بيانات الدراسة

(2) مناقشة و تفسير النتائج

(3) الإستنتاج

الخلاصة

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري و إشكالية الدراسة و مجالات البحث وعينة البحث ، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال النزول للميدان و تحري من صدق أو عدم صدق الفرضيات ، و تحليل هذه النتائج في ضوء فرضيات و في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

(1) عرض و تحليل البيانات:

المحور الأول: يؤدي فريق العمل دورا فعالا في تحقيق الإلتزام المعياري.

الجدول رقم 02: يمثل متابعة انجازه مهام أعضاء الفريق و إحترام الوقت.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	17	85	25	100	12	75	54	88.25
لا	03	15	/	/	04	25	07	11.47
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

أظهرت البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 85% من إطارات ترى أن متابعة إنجاز مهام أعضاء الفريق تؤدي إلى إحترام الوقت، ونسبة 15% منهم يرون عكس.

أما 100% من أعوان تحكم أن متابعة إنجاز تؤدي إلى إحترام الوقت.

في حين نسبة 75% من أعوان تنفيذ أن متابعة تؤدي إلى إحترام الوقت، و 25% منهم يرون ان متابعة إنجاز لا تؤدي بضرورة إحترام الوقت.

و بالتالي نسبة 88.25% من أفراد عينة البحث يعتقدون أن متابعة إنجاز تؤدي بضرورة إلى إحترام الوقت و 11.47% منهم يرو عكس ذلك.

مما سبق نستنتج أن متابعة إنجاز المهام تؤدي إلى إحترام الوقت، فأعضاء الفريق لا يرفضون أي مهمة توكل إليه و نرجع ذلك إلى إدراكهم لهذه المهام و مدى أهمية تلك المهمة و الوقت اللازم لانجازها، ومتابعة هذه المهام من شأنه أن يجعل أعضاء الفريق

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

مراقبين أثناء إنجازهم للمهام، و هذا ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز لا تتسامح مع العمال في أداء مهامهم أي أنها لا تترك أي فرصة أمامهم لإهدار الوقت لإعتبار عامل الوقت في مؤسسة يحظى بأهمية كبرى، لأن جميع المهام تحتوي على شروط إنجاز و مدة محددة لإنجازها و في حالة تجاوز هذه المدة يقع على عاتق أعضاء الفريق عقوبات ، حيث تعمل مؤسسة سونلغاز على إيجاد أفضل طرق لإدارة الوقت، و عليه يجب عليها ضبط الوقت كما يجب ،ما يجعلها تتميز بميزة تنافسية.

الجدول رقم 03: دور مهارة الفريق و التفكير في ترك العمل.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	85	21	84	09	56.25	47	77.04
لا	03	15	4	16	07	43.75	14	22.95
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن 85% من الإطارات يقرون بان المهارات تلعب دورا في بقائهم في المؤسسة، و 15% أقررو بعكس ذلك.

و 84% من أعوان التحكم أكدوا أن مهارات الفريق تجعلهم لا يفكرون في ترك العمل في حين 16% منهم يرون عكس ذلك.

و 56.25% من فئة أعوان التنفيذ يعتقدون أن المهارة التي يتميز بها أعضاء الفريق تجعلهم يفكرون في ترك العمل، و 43.75% منهم يرون أن المهارات ليست هي من تجعلهم يفكرون في ترك العمل.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و بالتالي 77.04% من أفراد عينة البحث أقرّو بأن المهارة التي يتميز بها الفريق تجعلهم يفكرون في ترك العمل، و 22.95% أقرّو بأن المهارة ليس لها دور في تقرير ترك العمل.

مما سبق نستنتج أن المهارات التي يتمتع بها أفراد الفريق بإعتبار أن المهام المطلوبة منهم تتطلب المهارة و الكفاءة في الكثير من الأحيان، فهي تلعب دور كبير في التأثير على أفراد الفريق، و هذا ما يدفع المؤسسة للاستفادة من العمال ذوي المهارات و الكفاءة مما يؤدي إلى إنجاز المهام بفعالية، كما يرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الفريق و بالتالي المهارة تزيد من رغبة أعضاء الفريق في البقاء في المؤسسة، كما أن تأثير الزملاء من بين عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.

و على غرار ذلك نجد بعض أفراد العينة يقرون أن المهارات لا تؤثر فيهم، وليس لها دور في الشعور بالرغبة في ترك العمل.

الجدول رقم 04: يمثل مهارة الفريق و مناقشة الأوامر مع أفراد المجموعة.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	85	22	88	13	81.25	52	85.24
لا	03	15	03	12	3	18.75	09	14.76
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن 85% من فئة الإطارات أقرّو بأن لمهارات الفريق دور في مناقشة الأوامر و التعليمات مع أفراد الفريق و 15% من فئة الإطارات أقرّو بأن المهارات ليس لها دور في مناقشة الأوامر.

و 88% من فئة أعوان التحكم أقرّو بأن لمهارات أفراد الفريق دور في مناقشة التعليمات مع بعضهم البعض، و 12% منهم أقرّو بعكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

81.25% من فئة أعوان التنفيذ يقرون بالدور الذي تلعبه المهارة داخل الفريق، و 18.75% منهم أقرروا بعكس ذلك.

و بالتالي 85.24% من أفراد عينة البحث يقرون بدور المهارة داخل الفريق في مناقشة التعليمات مع أفراد الفريق. و 14.76% أقرروا بأن ليس للمهارة أي دور داخل الفريق.

مما سبق نستنتج أن المهارة داخل الفريق تلعب دور في مناقشة الأوامر و التعليمات فيما بينهم، هذا يؤدي إلى خلق الدافعية في العمل ، فمناقشة التعليمات تساهم في رفع معنويات أفراد الفريق من خلال تحسيسهم بقيمتهم و مكانتهم داخل المؤسسة. حيث تعتبر المؤسسة التعليمات أوامر يجب تنفيذها و العمل بها من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية وإعطائها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في تقنيات العمل و المهارات التي يتميز بها أفراد الفريق تجعل المؤسسة تتكيف مع هذه التغيرات من خلال مناقشتها فيما بينهم و تبسيطها حتى تتناسب مع قدراتهم.

الجدول رقم 05: مهارات الفرد و اتخاذ أساليب خاصة لمساعدة بعضهم.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	15	75	22	88	08	50	45	73.76
لا	05	25	03	12	08	50	16	26.23
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 75% من فئة الإطارات أقرروا بأن مهارات الفريق تسمح باتخاذ أساليب خاصة لمساعدة بعضهم البعض، و 25% منهم أقرروا بعكس ذلك. و 88% من فئة أعوان التحكم أكدوا أن المهارات تسمح باتخاذ أساليب خاصة بهم لمساعدة بعضهم البعض، و 12% منهم أكدوا عكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

في حين أعوان التنفيذ أكدوا بنسبة 50% أن المهارات تسمح باتخاذ أساليب خاصة لمساعدة بعضهم البعض، و 50% أكدوا عكس ذلك.

و بالتالي 73.76% من مجموع أفراد العينة يقرون أن مهارات الفريق تسمح بإتخاذ أساليب لمساعد بعضهم البعض، و 26.23% أقرو عكس ذلك.

من هنا نستنتج أن المهارة التي يتمتع بها أعضاء الفريق تسمح لهم بإتخاذ أساليب خاصة بهم لمساندة بعضهم البعض. ذلك راجع لتمتعهم بمهارات يدوية لأن بعض الأعمال في مؤسسة سونلغاز تتطلب مهارات يدوية. و على أعضاء الفريق التأقلم معها و مع ظروف العمل الفجائية التي تفرض عليهم إتخاذ أساليب لمساندة بعضهم البعض ، و تكون لديهم مرونة لتعامل مع التغييرات الحاصلة ، و ذلك من أجل تسهيل إنجاز المهام في حالة وجود مشكلة ما، و كذا رغبتهم في تحسين جودة الخدمات ، و خلق روح داخل الفريق .

الجدول رقم 06 : بذل إدارة الفريق جهود لإنجاز المهام.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	21	84	15	93.75	52	85.24
لا	04	20	04	16	01	6.25	09	14.75
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 80% من فئة الإطارات أكدوا أن الإدارة تبذل جهود لإنجاز المهام، و 20% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 84% من فئة أعوان التحكم أقرو بان إدارة الفريق تبذل مجهود لإنجاز المهام، و 16% منهم أكدوا بأنها لا تبذل أي جهد لإنجاز المهام.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و 93.75% من فئة أعوان التنفيذ يرون أن إدارة الفريق لها دور في انجاز المهام ، و 6.2% منهم يرون عكس ذلك.

و بالتالي 85.25% من مجموع أفراد العينة يقرون بان الإدارة تبذل جهود لإنجاز المهام و 14.75% منهم يرون عكس ذلك.

مما سبق نستنتج أن إدارة الفريق تبذل جهودا في انجاز المهام و هذا راجع لطبيعة نشاطها و أهميتها في المجتمع ، فمن خلال إطلاع إدارة الفريق على قدرات و مؤهلات أعضاء الفريق تمنحهم مهام تتناسب مع هذه المؤهلات فبتحديد المهام الموكلة لكل عضو تتمكن الإدارة من مراقبة عمل الفريق، كما تتجنب تهرب أعضاء الفريق من الواجبات والمسؤوليات، و بالتالي انجاز المهام في الوقت المحدد و بفعالية.

الجدول رقم 07 : أفراد الفريق و تفادي القرارات التي تؤدي إلى عدم إحترام القوانين.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	65	17	68	09	56.25	39	63.93
لا	07	35	08	32	07	43.75	22	36.07
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من فئة الإطارات أكدوا أن أفراد الفريق يتفادون القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين ، و 35% منهم أكدوا أن أفراد الفريق لا يتفادون القرارات التي تؤدي الى عدم احترام القوانين.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و68% من فئة أعوان التحكم أقررو بان أفراد الفريق يتفادون ما يؤدي إلى عدم إحترام القوانين ، و 32% منهم أقررو بعكس ذلك.

و56.25% من أعوان التنفيذ أقررو بان أفراد الفريق يتفادون القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين ، 43.75% منهم أكدوا عكس ذلك.

و بالتالي 63.93% من أفراد العينة أكدوا أن أفراد الفريق يتفادون قرارات القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين ، في حين 36.07% منهم أكدوا عكس ذلك.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتبر القوانين و التعليمات و الأوامر يجب تنفيذها و العمل بها من أجل الحفاظ على مكانتها ، هذا ما يجعل أفراد الفريق يتفادون القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين، بالإضافة إلى أن مؤسسة سونلغاز لا تتسامح مع أفراد الفريق في حالة عدم احترامهم للقوانين أثناء أداء مهامهم، باعتبار أنها تتعامل بالرسميات و لا تترك فرصة أمام أعضاء الفريق لطعن في القوانين و عدم احترامها كما نرجع ذلك إلى علم أعضاء الفريق المسبق بصرامة الأنظمة العقابية و ما سينجر من وراء عدم إحترام القوانين المسطرة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم 8: العمل ضمن فريق و تحقيق الأهداف.

المجموع	عون التنفيذ		عون التحكم		إطار			
	%	ت	%	ت	%	ت		
39.43	24	25	04	40	10	50	10	أهداف المنظمة
45.90	28	62.5	10	40	10	40	08	أهداف الفريق
14.75	09	12.5	02	20	05	10	02	أهداف شخصية
100	61	100	16	100	25	100	20	المجموع

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50% من فئة الإطارات أجابوا بان عملهم ضمن الفريق يشعرهم بأنهم يحققون أهداف المؤسسة، و نسبة 40% منهم أنهم يحققون أهداف الفريق في حين نسبة 10% منهم يسعون لتحقيق أهداف شخصية.

في حين نرى إجابات عون التحكم أن 40% يحققون أهداف المؤسسة و نفس النسبة تحقق أهداف الفريق في حين 20% منهم يحققون أهداف شخصية.

أما إجابات أعوان التنفيذ جاءت كالتالي: 62.5% منهم يشعرون أنهم يحققون أهداف الفريق، و 25% منهم يحققون أهداف المنظمة، و 12.5% أهداف شخصية.

و بالتالي 45.90% من أفراد العينة يشعرون أنهم يحققون أهداف الفريق، أما 39.34% يحققون أهداف المؤسسة، و 14.75% من مجموع أفراد العينة يحققون أهداف شخصية.

مما سبق نستنتج أن غالبية أفراد العينة يعتبرون هدف الفريق هو هدفهم الذي يسعون لتحقيقه لإدراكهم لما يقومون به من مهام لتحقيق هذه الأهداف ، و هم على دراية بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، في المقابل نجد أن هناك من يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة لإدراكهم للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، هذا ما يجعلهم يسعون لتحقيقها في حين نجد نسبة من أفراد العينة يضعون أهدافا بعيدة عن أهداف الفريق ، مما يجعلنا نعتقد أنهم غير مدركين للأهداف الفعلية للمؤسسة هذا ما يجعلهم يسطرون أهداف لأنفسهم و غالبا ما تكون غير قابلة للتحقيق في إطار الفريق، و يرجع ذلك الى وضوح التعليمات و صرامتها في التنفيذ، و عدم قابليتها لتعديل حسب ما يرغب فيه الأفراد، من خلال ما سبق نجد من يسعون لتحقيق أهداف الفريق فبتحقيق أهداف الفريق تتحقق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

الجدول رقم 09 : إمتثال أفراد الفرق للقوانين .

المجموع		عون التنفيذ		عون التحكم		إطار			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
39.34	24	43.75	07	48	12	25	05	ثقافة الاحترام	نعم
24.59	15	18.75	03	16	04	40	08	تجنب العقوبة	
27.87	17	25	04	28	07	30	06	تجنب المشاكل	
8.20	05	12.5	02	08	02	05	01		لا
100	61	100	16	100	25	100	20		المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه نجد نسبة 40% من الإطارات ترى أن امتثال الأفراد الفريق للقوانين راجع إلى تجنب العقوبة ، و نسبة 30% منهم لتجنب المشاكل

و 25% منهم راجع لثقافة الاحترام السائدة بين أفراد الفريق، و 5% منهم أقرو بأن أفراد الفريق لا يمثلون للقوانين التي تسير العمل.

و كانت إجابات أعوان التحكم كالتالي: 48% منهم يرجعون امتثال أفراد الفريق للقوانين لثقافة الاحترام السائدة بينهم، و 28% منهم لتجنب المشاكل، و 16% لتجنب العقوبة ناجمة لعدم الامتثال للقوانين، و 8% منهم أكدوا بأن أفراد الفريق لا يمثلون لقوانين العمل.

و بالنسبة لأعوان التنفيذ كانت إجاباتهم كالتالي : 43.75% منهم يقر بان أعضاء الفريق يمثلون للقوانين و يرجعون ذلك إلى ثقافة الاحترام، و 25% منهم لتجنب المشاكل

و 18.75% لتجنب العقوبة في حين 12.5% منهم يرون أن أفراد فريق لا يمثلون للقوانين.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و بالتالي 39.34% من أفراد العينة يرجعون امتثال أفراد الفريق للقوانين إلى سيادة ثقافة الاحترام، و 27.87% يرجعون ذلك إلى تجنب المشاكل، و 24.59% لتجنب العقوبة، في حين نجد 8.20% من أفراد العينة يقررون بأن أفراد الفريق لا يمثلون للقوانين.

من خلال البيانات الإحصائية سابقة الذكر نجد أن مؤسسة سونلغاز في تسيير العمل داخلها فرضت منظومة تمنع أي تجاوز بين الأفراد، وكذا تشيع ثقافة الاحترام بين أفرادها مما يؤثر بإيجاب على رغبتهم في الأداء و على سير حسن للعمل، كما نرجع تجنب المشاكل و العقوبات حسب رأينا إلى صرامة الأنظمة العقابية و التأديبية، بما أن المؤسسة ترغب في تطوير و تحسين العمل و من ثم تحقيق الأهداف المنشودة مما يجعلها لا تسمح بتجاوز التعليمات المحددة لتحقيق أهدافها في حين نجد الفئة الثانية و التي لا تقر بامتثال الأفراد للقوانين و نرجع ذلك إلى استغلالهم للشغرات الموجودة في النظم و القوانين.

الجدول رقم 10: دور فريق العمل في تحمل المسؤولية.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	19	76	12	75	47	77.05
لا	04	20	06	24	04	25	14	22.95
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 80% من فئة الإطارات يقررون بأن للفريق دور فعال في تحمل المسؤولية داخل العمل، و 20% منهم اقرروا بعكس ذلك.

و 76% من فئة أعوان التحكم اقرروا أن للفريق دور في تحمل العامل المسؤولية داخل المؤسسة، و 24% منهم يرون أن ليس للفريق دور في تحمل العامل للمسؤولية.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

في حين نجد 75% من أعوان التنفيذ اقروا بان للفريق دور في تحمل العامل المسؤولية، و25% منهم اقروا بعكس ذلك.

و بالتالي فان 77.05% من أفراد العينة يقرون بالدور الذي يلعبه فريق العمل في تحمل العامل المسؤولية داخل المؤسسة، و 22.95% منهم لا يرون للفريق دور في جعل العامل يتحمل المسؤولية.

مما سبق نستنتج أن العمال يعتبرون أن شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل راجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه الفريق داخل المؤسسة، و هذا راجع إلى كسب الفريق ثقة العمال و تحقيق انتمائهم له على اعتبار أن مؤسسة سونلغاز تتبع معايير دولية في طريقة التعامل مع العلاقات السائدة داخل

الفريق، و التي تساهم في خلق الاستقرار و روح التعاون و اعتمادها على عمليات التكوين، ما يساهم في خلق مرونة في التسيير و بالتالي تحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

الجدول رقم 11: حل المشاكل داخل الفريق يسهل المهام.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	90	21	84	15	93.75	54	88.52
لا	02	10	04	16	01	6.25	07	11.47
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

أظهرت النتائج البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 90% من الإطارات يقرون بان حل المشاكل داخل المجموعة يسهل المهام ، و 10% منهم يرون أن حل المشاكل لا يؤدي إلى تسهيل المهام.

في حين نسبة 84% من أعوان التحكم أكدوا أن حل المشاكل يسهل من المهام، و 16% منهم لا يقرون بذلك.

و 93.75% من أعوان التنفيذ يقرون ان حل المشاكل يسهل المهام ، و 6.25% منهم لا يقرون بذلك.

و بالتالي 88.52% من أفراد عينة البحث يقرون بان حل المشاكل يؤدي إلى تسهيل المهام و 11.47% منهم لا يقرون بذلك.

مما سبق نستنتج أن الفئة التي تعتقد بان حل المشاكل يسهل المهام راجع لكونهم متخصصون في المشكلات و على إطلاع كامل بحوثيات العمل المتقدم على اعتبار اناي مشكلة تطرح تخضع الجميع لأوامر المسؤول المكلف بالنشاط ، كما أن المؤسسة تشجع روح المبادرة داخل الفريق، و تمنحهم فرصة المشاركة في وضع خطط العمل، هنا يكرس أعضاء الفريق جهودهم من أجل حل المشكلات و هذا يتطلب تضحيات شخصية من أعضاء الفريق هذا ما أكد عليه مدخل الالتزام **كانتر**.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

الجدول رقم 12:المشاكل داخل الفريق و تخريب ممتلكات المؤسسة.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	08	40	13	52	13	81.25	34	55.74
لا	12	60	12	48	03	18.75	27	44.26
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد 60% من فئة الإطارات يقرون بان المشاكل داخل الفريق لا تؤدي إلى تخريب ممتلكات، و 40% منهم يقرون بذلك. و 52% من أعوان التحكم يقرون بان المشاكل داخل الفريق لا تؤدي إلى تخريب المعدات و 48% يقرون بالعكس.

في حين 81.25% من أعوان التنفيذ يرون بان المشاكل داخل الفريق تؤدي إلى التخريب و 18.75% منهم يقرون بعكس ذلك.

و بالتالي فان 55.74% من أفراد العينة أكدوا أن المشاكل الحاصلة داخل الفريق تؤدي إلى تخريب الممتلكات ، و 44.26% منهم أكدوا عكس ذلك.

مما سبق نستنتج أن حدوث الخلافات و المشاكل بين أفراد الفريق يرجع إلى عملية الإشراف داخل الفريق، بإتباع التوجيهات و الأوامر التي يقدمها رئيس الفريق و تعاون معهم في انجاز المهام ، بهدف رفع روح المعنوية و زيادة اهتمامهم ، و قد ترجع المشاكل إلى غموض التعليمات الموكلة إليهم ، وعدم إمكانية تعديل فيها بما يتناسب مع ما يرغب فيه أعضاء الفريق و هذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة في وقتها المحدد، وتزعزع العلاقات بين أعضاء الفريق و بالتالي ارتكاب أخطاء أثناء انجاز المهام

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و من ثم تخريب المعدات. في حين نجد أن الفئة التي تقر بان المشاكل لا تؤدي إلى تخريب نرجع ذلك إلى سيادة روح الاحترام و التقدير بين الأعضاء هذا ما نفسر به عدم حدوث عملية تخريب للمعدات.

الجدول رقم 13:تفضل الإدارة حل المشاكل من خلال.

المجموع	عون التنفيذ		عون التحكم		إطار			
	ت	%	ت	%	ت	%		
34.43	21	37.5	06	28	07	40	08	أساليب التفاوض
49.18	30	43.75	07	52	13	50	10	تطبيق العقوبات و القوانين
16.39	10	18.75	03	20	05	10	02	تعالجها قبل ظهورها
100	61	100	16	100	25	100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 50% من الإطارات يؤكدون أن إدارة الفريق تفضل حل المشاكل من خلال تطبيق العقوبات و القوانين، و 40% منهم بأنها تحل المشاكل من خلال أساليب التفاوض، و 10%منهم على أنها تفضل حلها من خلال معالجتها قبل ظهورها.

و 52% من أعوان التحكم أكد وان إدارة الفريق تحل المشاكل من خلال تطبيق القوانين

و 28% منهم من خلال أساليب التفاوض، و 20% منهم على أنها تعالجها قبل ظهورها.

و 43.75% من أعوان التنفيذ يرون أن إدارة الفريق تحل المشاكل من خلال تطبيق العقوبات

و القوانين، و 37.5% يرون أنها تحل المشاكل من خلال تطبيق أساليب التفاوض و 18.75%

منهم يرون أنها تعالجها قبل ظهورها.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و بالتالي 49.18% من أفراد عينة البحث يرون أن الإدارة تحل المشاكل من خلال تطبيقها للعقوبات و القوانين، و 34.43% منهم بأنها تحلها من خلال تطبيق أساليب التفاوض و 16.39% منهم بأنها تحل المشاكل من خلال معالجتها قبل ظهورها.

مما سبق نستنتج أن حل المشكلات داخل الفريق يكون من خلال تطبيق العقوبات نظرا لطبيعة مهام موكلة لإفراد الفريق ، في حين تجد أن بعض أفراد عينة البحث اقرروا أنها تحل المشاكل من خلال أساليب التفاوض هذا يؤدي إلى تفاعل بين أفراد الفريق و وجود عملية الاتصالية بين أعضاء الفريق بهدف تحقيق المصلحة المشتركة كما اقر بعض أفراد العينة أنها تحل المشاكل قبل ظهورها ، و ذلك يعبر على إنهم لا يريدون الدخول في مشاكل قد تعيق انجازهم للمهام في وقتها،

فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى الأهداف بقوة و لهذا لا يتهاون في التعامل مع المواقف و المشاكل المختلفة و ان كانت صغيرة، و شعاره دائما الجدية في العمل، و يتوافق هذا مع ثقتهم في حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

الجدول رقم 14: الالتزام بمواقيت العمل تؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	13	65	22	88	13	81.25	48	78.69
لا	07	35	03	12	03	18.75	13	21.31
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 65% من فئة الإطارات يرون ان الالتزام بمواعيد العمل تؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق، و 35% منهم يرون عكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و 88% من فئة أعوان التحكم يرون أن الالتزام في العمل يؤدي إلى حل المشاكل، و 12% منهم إلى أن الالتزام لا يؤدي إلى حل المشاكل.

و 81.25% من فئة أعوان التنفيذ يؤكدون أن للالتزام دور في حل المشاكل داخل الفريق و 18.75% منهم أكدوا عكس ذلك.

وبالتالي 78.69% من أفراد العينة ادكو أن الالتزام بمواعيد العمل يؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق، في حين أن 21.31% منهم اكد عكس ذلك.

مما سبق نستنتج أن أفراد الفريق يعتبرون أن شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم يلزمهم على احترام أوقات العمل ، و حسب نظرنا نرجع ذلك إلى الرقابة التي تفرض عليهم المحافظة على أوقات العمل، فأسلوب فريق العمل يبني روح الثقة و التعاون بين أفراد الفريق و تنمية مهارات حل المشاكل و المنازعات بين أفراد الفريق، و هذا بدوره يؤثر على أدائهم من خلال أداء المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد دون إهمالها مع إحترام مواعيد العمل و الاستغلال الأمثل للوقت من خلال التخطيط له و تنظيمه و مواجهة المشاكل ، و هذا ما يؤدي إلى حل كل المشاكل داخل الفريق.

الجدول رقم 15: دور و أهداف الفريق في رغبة العامل في البقاء في المؤسسة.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	19	76	13	81.25	48	78.69
لا	04	20	06	24	03	18.75	13	21.31
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 80% من الإطارات أكدوا أن أهداف الفريق ترتبط برغبته في البقاء فيها، و 20% منهم أنها لا ترتبط برغبتهم في البقاء فيها.

و76% من أعوان التحكم يقرون أن أهداف الفريق مرتبطة برغبتهم في البقاء في المؤسسة، و 24% منهم يقرون بعكس ذلك.

و 81.75% من أعوان التنفيذ اقروا بأن رغبتهم في البقاء في المؤسسة مرتبط بأهداف الفريق، و 18.75% منهم اقروا بعكس ذلك.

و بالتالي 78.69% من مجموع أفراد العينة ادكو أن رغبتهم في البقاء في المؤسسة مرهون بأهداف الفريق ، و 21.31% منهم أكدوا عكس ذلك.

مما سبق نستج أن معظم أفراد الفريق يرغبون في البقاء في العمل ويرجعون ذلك إلى أهداف الفريق ، بحيث أن بقاءهم و استمرارهم في العمل راجع إلى التفاعل الدائم الايجابي بين أعضاء الفريق، هذا يساعد بدوره على تطور المؤسسة و نموها و هذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف التي تولي أهمية لتماسك المجموعة ، حيث ترى أن وجود مجموعة متماسك يخلق الدافعية لإنجاز المهام و هذا يساعد على تحقيق الأهداف.

كما أن أعضاء الفريق يشعرون بارتباط بالفريق الذي ينتمون إليه لأنه يساهم في تحقيق أهدافهم الخاصة، و يخلق لديهم الدافعية و يشبع حاجاتهم مما يجعلهم يشعرون بالانتماء لفريق العمل و تحقيق الفريق يحقق أهدافهم.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

المحور الثاني : تؤدي فرق العمل دورا هاما في تحقيق الإلتزام العاطفي.

الجدول رقم 16: وجود ارتباط نفسي بين أفراد الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	70	20	80	09	56.25	43	70.49
لا	06	30	05	20	07	43.75	17	27.87
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 70% من فئة الإطارات ادكو أن هناك ارتباط نفسي بين أفراد الفريق، و 30% منهم نفوا وجود أي ارتباط بين أفراد الفريق.

و 80% من أعوان التحكم أكدوا وجود ارتباط نفسي بين أفراد الفريق، في حين 20% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 56.25% من أعوان التنفيذ أكدوا وجود ارتباط نفسي بين أعضاء الفريق، و 43.75% منهم أكدوا العكس.

و بالتالي 70.49% من مجموع أفراد عينة البحث اقروا وجود ارتباط نفسي بين أفراد الفريق في حين 27.87% منهم نفوا وجود ارتباط بين أفراد الفريق.

من هنا نستنتج أن أفراد العينة يفضلون العمل ضمن الفريق لأنهم يشعرون بأنها تلبية رغباتهم و حاجاتهم ، حيث أن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و لديه الرغبة في المشاركة في تحقيق أهدافها ، و هذا ما يرغب الفريق في غرسه في أعضاء الفريق ، و هذا شعور يدفعهم إلى عمل على تحقيق أهداف الفريق ، و يعكس الروابط الشعورية لدى أفراد الفريق التي تظهر من خلال

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

مشاركتهم و هذا ما يولد علاقات مع أعضاء الفريق و لاندماج بقيم و أهداف المؤسسة من هنا يتضح لنا انه يتميز العامل ضمن فريق بحاجة لارتباط لكي يعزز لديه روح العمل أكثر مع الآخرين و التواجد في فريق عمل متماسك يقدره و يجعله لا يشعر بأنه مهمشا.

الجدول رقم 17: قناعات مشتركة لدى أفراد الفريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	85	20	80	12	75	49	80.33
لا	03	15	05	20	04	25	12	19.67
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85% من الإطارات أكدوا وجود قناعات مشتركة لدى أفراد الفريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف ، و 15% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 80% من أعوان التحكم أكدوا ان لدى أفراد الفريق قناعة مشتركة بضرورة التعاون من أجل تحقيق الأهداف و 20% منهم أكدوا عكس ذلك.

في حين 75% من أعوان التنفيذ أكدوا بان لدى أفراد الفريق قناعة مشتركة بضرورة التعاون لتحقيق أهداف مسطرة من قبل الفريق، و 25% منهم أكدوا عكس ذلك.

و بالتالي 80.33% من مجموع أفراد عينة البحث أكدوا بان لدى أفراد الفريق قناعات مشتركة بضرورة التعاون لتحقيق أهداف التي يسعى الفريق إلى تحقيقها، و 19.67% منهم أكدوا بأنه ليس هناك قناعات بين أفراد الفريق بضرورة التعاون.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

من هنا نستنتج ان وجود قنوات مشتركة لدى أفراد الفريق بضرورة التعاون راجع إلى تداخل في المهام، كما يساعد هذا على تقديم الخدمة في الوقت المناسب بحيث يبدأ الأفراد بالاستجابة للبيئة التي أوجدها باقي الفريق ، و تظهر علامة القبول الانضمام للفريق و الاقتناع بضرورة التعاون لتحقيق أهداف الفريق من خلال خدمة الطرف الأخر و بذلك تتحقق الفعالية داخل المؤسسة ، كما أن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز تفرض تغليب الطابع التعاوني بحكم اعتمادهم على بعضهم البعض و في نظرنا هذا راجع إلى سيادة روح الفريق.

الجدول رقم 18: تؤدي العلاقات الجيدة بين المدير و أعضاء الفرق الى:

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الحفاظ على التماسك	08	40	13	52	09	56.25	30	49.18
الشعور بالانتماء للفريق	12	60	12	48	07	43.75	31	50.82
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40% من الإطارات يرون أن العلاقة الجيدة بين المدير و أعضاء الفريق تؤدي إلى الحفاظ على التماسك ، أما نسبة 60% منهم العلاقة الجيدة تؤدي الى الشعور بالانتماء للفريق.

أما بالنسبة لأعوان التحكم كانت معظم إجاباتهم بأنه العلاقة الجيدة تؤدي إلى الحفاظ على التماسك اي بنسبة 52% ، في حين نسبة 48% منهم أنها تؤدي إلى الشعور بالانتماء للفريق.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و 56.25% من أعوان التنفيذ أجابوا على أن العلاقة الجيدة تؤدي إلى الحفاظ على التماسك ،
و 43.75% يعتقدون بأنها تؤدي إلى خلق شعور بالانتماء للفريق.

و بالتالي 50.82% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن العلاقة الجيدة تؤدي إلى خلق شعور
بالانتماء للفريق، و 49.18% منهم يرون أنها تحافظ على التماسك بين أفراد الفريق.

مما سبق نستنتج أن طابع العمل ضمن الفريق في مؤسسة سونلغاز يتميز بتماسك و وجود
روح الفريق بين أعضاءه و سيادة مبدأ التعاون بينهم بما يخدم أهداف المؤسسة، و هذا ما
تقرضه نوعية التدخلات و التي تتطلب منهم ، التماسك لتفادي الوقوع في الأخطاء.

كما أن مؤسسة سونلغاز تعمل على خلق الجو المناسب لتأدية الوظائف و تقسيم المهام
على أكمل وجه ، مما يقلل حدة التوتر بين أفراد لفريق و يدفع بهم إلى التواصل والتفاعل
فيما بينهم مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء لفريق العمل، و هذا ما يفسر وجود تفاعل دائم
بين أعضاء الفريق سواء في محيط عملهم او خارجه و يؤكد شعورهم بالانتماء للفريق.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

الجدول رقم 19: تفضيل العمل ضمن فريق .

المجموع		عون التنفيذ		عون التحكم		إطار		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16.39	10	25	04	08	02	20	04	التقليل من الجهد المبذول
57.38	35	56.25	09	60	15	55	11	التعاون
14.75	09	32.5	02	24	06	05	01	عدم تحمل المسؤولية لوحدهم
11.46	07	6.25	01	08	02	20	04	لا
100	61	100	16	100	25	100	20	المجموع

من خلال البيانات أعلاه نلاحظ أن معظم الإطارات يفضلون العمل ضمن فريق و هذا راجع إلى التعاون بين أعضاء الفريق بنسبة 55%، أما 20% من الإطارات يفضلون عمل الفريق من أجل تقليل الجهد المبذول ، أما نسبة 5% منهم لعدم تحملهم مسؤولية العمل لوحدهم ، أما نسبة 20% منهم لا يفضلون العمل ضمن فريق.

أما أعوان التحكم فنسبة 60% منهم يفضلون العمل مع فريق نظرا للتعاون القائم بين أعضاء الفريق، و نسبة 24% منهم يفضلون العمل مع الفريق لعدم تحملهم مسؤولية العمل، وأما 8% منهم فيفضلونه لتقليل الجهد المبذول ، و 8% لا يفضلون العمل ضمن فريق.

و 56.25% من أعوان التنفيذ يفضلون العمل ضمن فريق من أجل التعاون فيما بينهم ونسبة 25% منهم يرون أن العمل مع الفريق يقلل من الجهد المبذول ، في حين 12.5% منهم لعدم تحملهم مسؤولية العمل الموكل إليهم، و نسبة 6.25% لا يفضلون العمل في فريق.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و بالتالي 57.38% من مجموع أفراد العينة يفضلون العمل ضمن فريق و ذلك راجع إلى مبدأ التعاون بين أعضاءه، في حين نسبة 16.39% منهم ترى أن العمل ضمن فريق يساهم في التقليل من الجهد المبذول، و 14.75% منهم تنظر إلى العمل ضمن فريق على انه يساعدهم في انجاز المهام الموكلة إليه و ذلك راجع لعدم تحملهم مسؤولية العمل لوحدهم و نسبة 11.46% من أفراد العينة لا يفضلون العمل ضمن فريق.

و بالتالي نستنتج أن العمل داخل الفريق يشعر العمال بالانتماء الذي يساهم في سهولة أداء العمل ووجود نوع من التفاعل بين أعضاء الفريق ، و يمكن تفسير هذا بان فرق العمل تفيد الأعضاء في تبادل الخبرات و المهارات اللازمة، جمع المعلومات و تبادلها

و إكتساب المعارف حول تحسين الأداء و فتح آفاق جديدة لحل المشكلات، و بالتالي توفير الوقت نظرا لتجانس أعضاء الفريق و زيادة كفاءة عمالها ، فعمل ضمن فريق يقلل من الجهد المبذول من قبل أعضاء الفريق من خلال مبدأ التعاون و الانسجام و علاقات الصداقة.

الجدول رقم 20: دور مهارات الفريق في خلق مناخ تنظيمي محفز داخل الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	90	22	88	14	87.5	54	88.52
لا	02	10	03	12	02	12.5	07	14.47
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 90% من فئة الإطارات أقرروا بان مهارات الفريق تلعب دور في خلق مناخ تنظيمي محفز داخل الفريق ، و 10% منهم أكدوا العكس .

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و 88% من أعوان التحكم يؤكدون على دور المهارات في خلق مناخ محفز داخل الفريق و 12% منهم يرون عكس ذلك.

في حين 87.5% من أعوان التنفيذ أكدوا أن للمهارة دور في خلق مناخ محفز لإفراد الفريق و 12.5% منهم أكدوا العكس.

و بالتالي 88.52% من مجموع أفراد العينة يرون أن للمهارة التي يتمتع بها أفراد الفريق تخلق مناخ محفز داخل الفريق، و 11.47% منهم لا يرون ان المهارة تلعب دورا في خلق مناخ محفز داخل الفريق.

نستنتج من خلال البيانات المذكورة أعلاه بان وجود الدعم الايجابي بين معظم أفراد الفريق يدفع بهم إلى تحسين أدائهم، أي أنهم يحفزون بعضهم البعض لإتمام المهام الصادرة من الإدارة ، بإضافة إلى أن مؤسسة **سونلغاز** تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لأداء المهام بما هو مطلوب و في أسرع وقت ، و بدقة و اتقان عاليين ، بحيث تعمل المؤسسة على خلق روح الفريق بين فاعليها و تعزيز مبدأ التعاون بينهم ، و نجد أن بعض أفراد العينة يرون أن المهارة تلعب دور في خلق مناخ تنظيمي محفز يرجع ذلك إلى طبيعة العمل ، فالأعضاء يتقاسمون أعباء العمل للتخفيف من الضغط من جراء طبيعة المهام الموكلة إليهم.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

الجدول رقم 21: مدى توافق قيم العامل و قيم الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	19	76	08	50	43	70.49
لا	04	20	06	24	08	50	18	29.51
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه أن 80% من فئة الإطارات يرون أن قيمهم تتوافق مع قيم الفريق، و 20% منهم أن قيمهم لا تتوافق مع قيم الفريق.

76% من أعوان التحكم أقرروا بان قيمهم تتوافق مع قيم الفريق و 24% منهم لا تتوافق مع قيم الفريق.

و 50% من أعوان تنفيذ قيمهم تتوافق مع قيم الفريق و 50% منهم أقرروا بعكس ذلك.

و بالتالي 70.49% من مجموع أفراد عينة البحث أقرروا بأن قيمهم تتوافق مع قيم الفريق و 29.51% منهم أقرروا بان قيمهم لا تتوافق مع قيم الفريق.

مما سبق نستنتج أن قيم الأفراد تتوافق مع قيم الفريق و هذا يعود إلى الأفراد يسيرون وفق التعليمات المحددة و المنصوص عليها التي توحد سلوكياتهم و بتالي يتبنون نفس القيم ، بالإضافة إلى أنهم ينتمون لنفس المجتمع و نفس العادات و التقاليد و القيم كما أن المؤسسة تسعى إلى تقوية العلاقات بين العمال فيما بينهم و بين الفريق و الإدارة

و تهدف إلى تكوين قيم و ثقافة لتتخلص من القيم السلبية اتجاه المؤسسة، هذا يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية. كما أن رضا العاملين على قيم الفريق يظهر وجود توافق بين قيم العمال و القيم المهنية داخل الفريق، فالفريق يولي أهمية للقيم باعتبارها

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

المحركة لسلوك العاملين و الفريق، و استنادها الى القوانين تتفاعل مع الواقع اليومي للفريق، حيث يتم التعرف عليها من خلال ردة فعل أعضاء الفريق. اي أن نجاح أي مشروع او مؤسسة يتطلب توافق قيم الأفراد مع قيم التنظيم أي مع الثقافة السائدة هذا ما جاءت به نظرية تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 22: دور الفرق في إكساب العاملين قيما جديدة.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	55	15	60	11	68.75	37	60.66
لا	09	45	10	40	05	37.25	24	39.34
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 55% من فئة الإطارات أكدوا أن للفريق دور كبير في إكساب العاملين قيما جديدة و 45% منهم أكدوا أن ليس للفريق أي دور في إكساب العاملين قيما جديدة.

و 60% من أعوان التحكم أكد أن للفريق دور في إكساب العاملين قيم جديدة، و 40% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 68.75% من أعوان التنفيذ أن للفريق دور في إكساب أفراد الفريق قيما جديدة، و 31.2% منهم أكدوا عكس ذلك.

و بالتالي 60.66% من مجموع أفراد عينة البحث أقررو بأن للفريق دور في إكساب العاملين قيما جديدة ، و 39.34% منهم أقررو بأن ليس للفريق دور في إكساب قيما جديدة.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

نستنتج أن للفريق دور في ترسيخ قيم و يحافظ عليها من خلال دعمه للقيم الايجابية التي يشترك فيها أعضاء الفريق والتي بدورها تسعى لتحقيق الانتماء و التماسك بين أعضاء الفريق ما يساعد على إنجاز المهام بفعالية و تكيف بين قيم أعضاء الفريق و قيم المؤسسة ، حيث أن الفريق يعمل على تكيف بين اختلاف الثقافات الموجودة داخل الفريق من خلال تبادل المكتسبات و المعارف و المهارات بين أعضاء، مما يدل على أن الفريق يحترم معايير و معتقدات ووجهات نظر ، وذلك لضمان تدفق المعلومات وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تتلاءم وقيم ومعتقدات الفريق. بالإضافة إلى أن مؤسسة سونلغاز تعمل على ترسيخ القيم الإيجابية و التي تساهم بدورها في تحقيق التماسك بين أعضاء الفريق وتضامنهم المستمر في أداء المهام.

الجدول رقم 23: تشجيع المؤسسة للعمل ضمن الفريق كوسيلة لتسهيل المهام.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	19	76	10	62.5	45	73.77
لا	04	20	06	24	05	37.5	16	26.23
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 80% من إطارات أكدوا أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق كوسيلة لتسهيل المهام، و 20% منهم أكدوا عكس ذلك.

76% من فئة عون التحكم أكدوا أن المؤسسة تشجع العمل ضمن الفريق لتسهيل المهام و 24% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 62.5% من فئة عون التنفيذ أكدوا أن المؤسسة تشجع العمل ضمن الفريق من أجل تسهيل المهام، و 37.5% منهم أكدوا عكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و بالتالي 73.77% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقوم بتشجيع العمل ضمن الفريق كوسيلة لتسهيل المهام، و 26.23% منهم أكدوا أنها لا تقوم بتشجيع العمل ضمن فريق.

مما سبق نستنتج أن الاعتماد على العمل ضمن فريق يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بحيث لا بد من أن تتمتع هذا الفرق بمجموعة من الموصفات التي ترفع من مستوى تعاونه و نجاحه في القيام بمهام الموكلة له، كما يساهم في تحمل أفراد مسؤولياتهم في إنجاز المهام، فعمل ضمن فريق يؤدي إلى تطوير العادات الجيدة في العمل من خلال الفعالية والكفاءة أفراد الفريق كما أن العمل ضمن فريق يجعلهم يتشاركون في الأفكار و يقدمون الاقتراحات مما يسهل إنجاز المهام، فأعضاء الفريق يتشاركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه على مستوى الفريق و على مستوى المؤسسة و توفر الرغبة لديهم لتحقيق ذلك ، و مشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام.

الجدول رقم 24: أهداف الفريق و قضاء وقت إضافي لإنجاز العمل دون مقابل.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	70	15	60	12	75	41	67.21
لا	06	30	10	40	04	25	20	32.79
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 70% من فئة الإطارات أكدوا أن أهداف الفريق يجعلهم يقضون وقتا إضافيا لإنجاز العمل دون مقابل ، و 30% منهم أكدوا العكس.

في حين نجد 60% من فئة عون تحكم أكدوا أن أهداف الفريق تجعلهم يقضون وقتا إضافيا لإنجاز العمل، و 40% منهم أكدوا عكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

و75% من فئة أعوان التنفيذ أكدوا أن أهداف الفريق تلعب دور في قضائهم وقتا إضافيا لإنجاز العمل دون مقابل و 25% منهم أقررو بعكس ذلك.

و بالتالي 67.21% من مجموع عينة البحث أقررو بأن أهداف الفريق تجعلهم يقضون وقت إضافي ، و 32.79% منهم من أقررو بعكس ذلك .

من هنا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأهداف الفريق تجعلهم يقضون وقتا إضافيا من أجل إنجاز المهام في الوقت المحدد دون مقابل نظرا لتمتعهم بقدرات و مهارات عالية ، كما أن مؤسسة سونلغاز تعمل على غرس قيم و ثقافة ايجابية بما يمكن العاملين من تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومي، و إدراكهم للدور الذي يشغلونه بالإضافة إلى إدراكهم الأهداف التي يسعى الفريق لتحقيقها هذا ما يدفعهم إلى زيادة الوقت من أجل إتمام المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد ، و نرجع ذلك حسب نظرنا إلى تطابق أهداف الفريق مع أهدافهم الشخصية.

الجدول رقم 25 : أهداف المؤسسة و تحقيق الأهداف الشخصية.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	19	95	18	72	10	62.5	47	77.05
لا	01	05	07	28	06	37.5	14	22.95
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 95% من فئة الإطارات أكدوا أنه بتحقيق أهداف المؤسسة يحققون أهدافهم، و 5% منهم أكدوا عكس ذلك.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

في حين 72% من فئة أعوان التحكم أكدوا أن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافهم الشخصية، و 28% منهم أكدوا عكس ذلك.

و 62.5% من فئة أعوان التنفيذ أكدوا أن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافهم، و 37.5% منهم أكد عكس ذلك.

و بالتالي 77.05% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافهم الشخصية، و 22.95% منهم أقرروا بعكس ذلك .

من هنا نستنتج ان اغلبية افراد العينة اكدوا ان قيامهم بتحقيق اهداف المؤسسة يحققون اهدافهم الشخصية ، نرجع ذلك لإدراكهم للأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ووجود هدف مشترك بين أهدافهم و أهداف المؤسسة، و قابلية و رغبة الأفراد للاندماج مع قيم المؤسسة بحيث تراعي خصوصيات العاملين و الفرق بما تحمله من قيم و معايير والسلوكيات الثقافية و كذلك من خلال تقبل أفكار ووجهات نظر العاملين و التقريب بينها خاصة نحو الأمور المتعلقة بكيفية تسيير الفريق و تحقيق الأهداف، هذا ما يتيح الفرصة للتفاعل بين الأفراد و الفرق و المؤسسة ، و بالتالي خلق ثقافة روح العمل ضمن فريق والتعاون و هذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 26: يمثل دور أهداف الفريق في إنجاز المهام بجهد أكبر.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	80	19	76	08	50	43	70.49
لا	04	20	06	24	08	50	18	29.51
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 80% من الإطارات يرون أن أهداف الفريق لها دور في انجاز المهام بجهد كبير ، و 20% منهم يرون العكس.

في حين 76% من أعوان التحكم يرون أن لأهداف الفريق دور في جعل العاملين ينجزون المهام بجهد أكبر، و 24% منهم يرون عكس ذلك.

و 50% من أعوان التنفيذ يرون أن للأهداف دور في جعلهم ينجزون المهام بجهد أكبر و نفس النسبة تنفي ذلك.

و بتالي 70.49% من مجموع أفراد عينة البحث أقرّو بان أهداف الفريق لها دور في جعلهم ينجزون المهام بجهد أكبر، و 29.51% منهم أقرّو بعكس ذلك.

من هنا نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن أهداف الفريق تلعب دور في إنجاز المهام بجهد أكبر ، على إعتبار أنهم مدركون لأهداف الفريق، حيث تعتبر فرق العمل من العوامل المؤثرة في فعالية العاملين ، داخل أي مؤسسة ، إذ أن مختلف التفاعلات و المهام داخل فريق العمل من ترابط و إنسجام بين أعضاء الفريق مما يزيد من فعاليتهم فالانسجام و التكيف الحاصل في الفريق من شأنه أن يزيد من العلاقات التي تحقق أهداف المؤسسة ، من خلال سيادة مبدأ التعاون و الاحترام المتبادل، ما يجعل أعضاء الفريق أكثر إرتباطا و تخلق لهم الجو التنظيمي المحفز و الملائم لإنجاز المهام ، في المقابل هناك مجموعة من أفراد العينة يرون أن أهداف الفريق لا تدفعهم لإنجاز المهام بجهد كبير و هذا راجع لعدم إدراكهم للأهداف الفعلية للفريق و هذا ما يؤدي بهم إلى عدم إنجاز المهام بجهد مضاعف.

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج الجدول رقم 27: الأساس الذي يتم من خلاله تحديد الفريق.

	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
حجم العمل	09	45	07	28	07	43.76	23	37.70
نوعية العمل	10	50	09	36	03	18.75	22	36.07
الخبرة المهنية	01	05	09	36	06	37.5	16	26.23
المجموع	20	100	25	100	16	100	61	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من الإطارات أقرروا انه يتم تحديد الفريق على أساس نوعية العمل، و45% منهم على أساس الحجم، و 5% منهم على أساس الخبرة المهنية.

و 36% من أعوان التحكم أقررو بأنه يتم تحديد الفريق على أساس نوعية العمل و الخبرة المهنية، و28% منهم على أساس حجم العمل.

و 43.75% من أعوان التنفيذ بأنه يتم تحديد حجم الفريق على أساس حجم العمل، و 37.5% يتم تحديد الفريق على أساس الخبرة المهنية، و 18.75% منهم انه يتم تحديد فريق على أساس نوعية العمل.

و بالتالي 37.70% من أفراد العينة أقررو بان حجم العمل هو أساس تحديد الفريق

و 36.07% منهم أقررو أن أساس تحديد الفريق هو نوعية العمل، و 26.23% منهم أقررو بأن الخبرة المهنية هي أساس تحديد الفريق.

مما سبق نستنتج انه يتم تحديد الفريق من خلال حجم العمل الموكل إلى أعضاء الفريق إضافة إلى نوعية العمل المطلوب منهم ، حيث أن لحجم العمل تأثير سلبي في كثير من

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

أحيان على نفسية أعضاء الفريق ، و ذلك نتيجة لضغط لضخامة العمل المطلوب انجازه و في فترة زمنية محددة ، و نوعية العمل تؤثر هي الأخرى على ظروف العمل و إستمرار الفرد مع الفريق ، تسعى المؤسسة إلى تحسين نوعية العمل من خلال أي نشاط يمارسه الفريق بهدف تعزيز الانتماء و تطوير المؤسسة هذا يجعل أفراد الفريق راضين و محفزين و ملتزمين بأداء العمل المطلوب مهما كان حجمه و نوعه، وفي نظرنا أن مؤسسة سونلغاز تقوم بتحديد الفريق على أساس نوعية و حجم العمل المطلوب إنجازه نظرا لطبيعة عمل الفريق في المؤسسة.

الجدول رقم 28: الطريقة المتبعة لتقييم الفرق.

المجموع	عون التنفيذ		عون التحكم		إطار			
	ت	%	ت	%	ت	%		
31.15	19	18.75	03	32	08	40	08	تقييم زملاء العمل
36.06	22	18.75	03	40	10	45	09	تقييم العملاء
32.79	20	62.5	10	28	07	15	03	تقييم المؤسسين
100	61	100	16	100	25	100	20	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن 40% من فئة الإطار أكدوا أن التقسيم يكون من قبل زملاء العمل ، و 45% منهم من خلال تقييم العملاء و 15% منهم تقييم المرؤوسين.

و 40% من فئة أعوان التحكم تقرر بان التقييم يتم من خلال تقييم العملاء ، و 32% منهم تقييم زملاء العمل ، و 28% منهم تقييم المرؤوسين .

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

في حين أن 62.5% من أعوان التنفيذ أكدوا أن التقييم يكون من قبل المرؤوسين و 18.75% منهم انه يتم من خلال تقييم زملاء العمل ، و 18.75% منهم من خلال تقييم العملاء.

و بالتالي 36.06% من أفراد العينة أكدوا أن تقييم العملاء هو المعيار الأساسي لتقييم أدائهم و 32.79% منهم أن تقييم المرؤوسين هو المعيار المتبع لتقييم الأداء ، و 31.15% تقييم زملاء العمل.

نستنتج مما سبق أن تقييم الأداء يؤثر على العمل الفعلي الذي يقوم به و العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق و أداء الفريق ككل و مدى مساهمته في أداء المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من تقييم أداء الفريق.

فتقييم زملاء العمل بحيث يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق أما بالنسبة لتقييم العملاء يتم من خلال قياس رضاهم ، و تقييم المرؤوسين من خلال تقييم أداء بقية أعضاء الفريق، و بالتالي توفير الثقة بين الإدارة و الفريق، كما يساعد على التحديد الواضح للأهداف ، و يرسخ الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق ، بحيث يعرف كل عضو مستوى أداء بقية زملائه مما يجعله يقيم نفسه بصورة أكثر دقة ، و هذا ينمي مهارة التقييم لدى الأعضاء و زيادة معرفتهم بمعايير تقييم الأداء و السلوك المطلوب منهم.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

(2) مناقشة و تفسير النتائج:

1-2 النتائج العامة للدراسة:

المحور الأول : البيانات الشخصية:

- اغلب أفراد الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 60.66% .
- اغلب أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة بنسبة 31.15% .
- اغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين بنسبة 50.82% .
- أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة 55.73% .
- النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 34.43% .

المحور الثاني : تؤدي فرق العمل دورا فعالا في تحقيق الالتزام المعياري :

- متابعة انجاز مهام أعضاء الفريق يؤدي إلى احترام الوقت بنسبة 88.52% .
- اعتقاد أن مهارات الفريق تجعلك لا تفكر في ترك العمل بنسبة 77.04% .
- لمهارات الفريق دور في مناقشة الأوامر و التعليمات مع أفراد المجموعة بنسبة 85.24% .
- مهارات الفريق تسمح لهم باتخاذ أساليب خاصة بهم لمساعدة بعضهم البعض بنسبة 73.76% .
- تبذل إدارة الفريق جهودا لإنجاز المهام بنسبة 85.25% .
- يتفاد أفراد الفريق القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين و اللوائح بنسبة 63.93% .
- العمل ضمن الفريق يشعرك بأنك تحقق أهداف الفريق بنسبة 45.90% .

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

- امتثال أفراد الفريق للقوانين التي تيسر العمل راجع لثقافة الاحترام بنسبة 39.34% .
- لفريق العمل دور فعال في تحملك المسؤولية داخل المؤسسة بنسبة 77.05% .
- حل المشاكل داخل المجموعة يسهل المهام بنسبة 88.52% .
- مشاكل داخل الفريق تؤدي إلى تخرب ممتلكات المؤسسة بنسبة 55.74% .
- تفضل إدارة الفريق حل المشاكل من خلال تطبيق العقوبات بنسبة 44.18% .
- الالتزام بمواعيد العمل تؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق بنسبة 78.69% .
- ترتبط أهداف الفريق في المؤسسة برغبتك في البقاء في المؤسسة بنسبة 78.69% .

المحور الثالث: تؤدي فرق العمل دور هام في تحقيق الالتزام العاطفي:

- هناك ارتباط نفسي بين أفراد الفريق بنسبة 70.94% .
- توجد قناعات مشتركة بين أفراد الفريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف الفريق بنسبة 80.33% .
- العلاقة الجيدة بين المدير و أعضاء الفريق تؤدي إلى الشعور بالانتماء للفريق بنسبة 50.82% .
- تفضيل العمل ضمن فريق راجع لي مبدا التعاون بنسبة 57.38% .
- تلعب مهارات الفريق دورا في خلق مناخ تنظيمي محفز و مشجع داخل الفريق بنسبة 88.52% .
- تتوافق قيمك مع قيم الفريق بنسبة 70.49% .
- للفريق دور في إكساب العاملين قيما جديدة بنسبة 60.66% .
- المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق كوسيلة لتسهيل المهام بنسبة 73.77% .
- أهداف الفريق تجعلك تقضي وقتا إضافيا لانجاز العمل دون مقابل بنسبة 67.21% .
- أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافك الشخصية بنسبة 77.05% .

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

- لأهداف الفريق دور في انجاز المهام بجهد أكبر بنسبة 70.49%.
- الأساس الذي يتم من خلاله تحديد الفريق هو حجم العمل بنسبة 37.70% .
- الطريقة المتبعة لتقييم الفريق هي تقييم العملاء بنسبة 36.06%.

2-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

مناقشة الفرضية الأولى : تؤدي فرق العمل دورا فعالا في تحقيق الالتزام المعياري من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة و جدنا أن فرق العمل تؤدي إلى تحقيق الالتزام للمعايير من خلال سيادة مبدأ التعاون داخل الفريق و تبادل المعارف بين أعضائه و زيادة المرونة في التعامل بين الإدارة و أعضاء الفريق، هذا ما يوصلنا إلى صدق الفرضية الأولى .

مناقشة الفرضية الثانية: تؤدي فرق العمل دورا هاما في تحقيق الالتزام العاطفي من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة تبين لنا أن لفرق العمل دور في تحقيق الالتزام العاطفي و يرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة بفرق العمل و ما تحققة من إكساب العاملين للمهارات و الكفاءات و اكتساب معارف و قيم جديدة ، و بالتالي تساهم في زيادة مهارات و قدرات أعضاء الفريق و التزامهم بالمهام الموكلة إليهم و بالتالي الفرضية الثانية ثبت صدقها الإمبريقي.

2-3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

تؤدي فرق العمل دور في تحقيق الالتزام الوظيفي.

من خلال مناقشتنا للفرضيات الجزئية و التي ثبت صدقها الامبريقي نستنتج صدق الفرضية العامة أن لفرق العمل دور في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة سونلغاز كما تبين لنا من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة الراهنة أن المؤسسة سونلغاز تعتمد على

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

فرق العمل نظرا لطبيعة نشاطها التي تفرض عليها الاعتماد على أسلوب العمل بالفرق. كما تسعى إلى توظيف هذه الفرق من اجل خلق جو تنظيمي محفز داخلها و الاستفادة من خبرتهم و مهاراتهم لتحقيق أهدافها و المحافظة على مكانتها السوقية.

4-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

لقد توصلت دراستنا إلى نتائج التي تتشابه في جوانب و تختلف في جوانب و هذا مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة و هي كالتالي:

2-4-1 دراسة الفهداوي 2005: إتفقت دراستنا مع هذه الدراسة التي كشفت عن وجود علاقة قوية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي من حيث نتائج و أدوات جمع البيانات من خلال دراستنا لنفس المتغيرات.

2-4-2 دراسة فاكودز fakudze: إتفقت دراستنا مع دراسته و التي تحمل عنوان العلاقة بين العمل الجماعي الوطني و الغير وطني و تأثيره و الرضا و الالتزام و حل صراع قادة الفرق على الدافعية من حيث أدوات جمع البيانات في حين اختلفت الدراستين من حيث النتائج المتوصل إليها ، فقد ركزت دراسة Fakudz على مجموعة من التحديات المحتملة خلال تنفيذها لمهمة ، أما دراستنا فركزت على دور فريق العمل في جعل العاملين ملتزمين .

2-4-3 دراسة خولة زروقي: إتفقت دراستنا و دراستها بعنوان إدراك العلاقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، اعتمدت فيها على المنهج الوصفي من خلال الأدوات المستعملة ، و اختلفت من حيث النتائج ، حيث انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادراك العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

2-4-4 دراسة جولية: إختلفت دراستنا عن دراستها بعنوان الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات من حيث النتائج التي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل و الالتزام التنظيمي ، بينما دراستنا تؤكد على وجود علاقة بين مواعيد العمل و الالتزام التنظيمي.

(3) الإستنتاج:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة و التي أثبتت صدق الفرضية العامة، فإن هناك بعض الإستنتاجات التي قد تسهم في تطوير فرق العمل و تزيد من مستوى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة **سونلغاز** و هي كالتالي:

- التأكيد على أهمية و دور فرق العمل في تطوير المؤسسة.
- تشجيع الإدارة لأعضاء الفريق على تجربة أساليب جديدة.
- الإهتمام بتدريب أعضاء الفريق، حتى يستطيع التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- العمل على زيادة إلتزام أعضاء الفريق في المؤسسة، من خلال تقديم كل التسهيلات له.

الفصل الخامس:..... عرض و مناقشة النتائج

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يظهر لنا أن مؤسسة سونلغاز لولاية تيارت كغيرها من المؤسسات تعمل على تحقيق الانسجام و التوافق بين مختلف نشاطاتها أما بخصوص نتائج الدراسة التطبيقية، ومن خلالها نستطيع أن القول أن المؤسسة تتمتع بفرق فعالة تعمل على انجاز المهام بفعالية ، و علاقات جيدة بين أعضائها هذا ما جعل عمالها يتمسكون بعملهم و يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة:

يعتبر كل من موضوع فرق العمل و الالتزام الوظيفي من المواضيع التي تستدعي البحث باعتبار هما من ركائز الأساسية التي تساهم في استمرار المؤسسة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات ، بحيث أصبح موضوع فرق العمل و الالتزام الوظيفي في مؤسسات اليوم محل إهتمام، ويرجع هذا إلى أن المؤسسات بحاجة إلى إلتزام العاملين و أدائهم للمهام بفعالية.

فرق العمل تعمل على خلق مناخ تنظيمي محفز و مشجع و تعزز مبدأ التعاون بينهم سعياً منه لتحقيق الأهداف المنشودة، كما تعمل على غرس القيم الثقافية الإيجابية، وعلى هذا الأساس تستطيع المؤسسة بلوغ ما تم التخطيط له.

كما حظي الالتزام الوظيفي بكثير من الدراسات بإعتباره من السلوكات المرغوب غرسها في العاملين، لما يعكسه من نتائج إيجابية على العاملين و المؤسسة، و ذلك لبذل العامل أقصى طاقة لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان إستمرارها في السوق الدولية، و في دراستنا لفرق العمل و دوره في تحقيق الإلتزام الوظيفي في المؤسسة سونلغاز لولاية تيارت و بإعتماد على عينة 63 عامل من أصل 164 هذا ما يجعلنا نفتح المجال لدراسات أخرى تبحث في العلاقة لكل متغير في دراستنا مع متغيرات أخرى و خاصة فرق العمل على إعتبار أنها لم تدرس في كليتنا ، الذي يسهم في ترسيخ مبادئ و قيم عديدة في مجال العمل و يعمل على تعزيز إلتزام العمال داخل المؤسسة.

المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي "كيف نبني و ندير فريق عمل ناجح"، دارأجيال للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 2- أحمد الخطيب و عادل نعائمة، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 3- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغير، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007.
- 4- حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القياد و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
- 5- حمادات محمد، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2006.
- 6- خضير كاضم حمود و روان منير الشيخ، الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 7- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في علم الإجتماع، مطبعة دار هومة، دون مكان، 2002.
- 8- سلوى عثمان الصديقي، التكتيك النظري و التطبيقي و طريقة العمل مع الأفراد ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001.
- 9- سيد صابر ثعلب، نظم و دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 10- سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية.

- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 12- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 13- عبد الله أحمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، دار المعتز للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 14- عبودي زيد، التنظيم الإداري، مبادئه و اساسياته، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 15- علي غربي، ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة المنثوري، ط2، قسنطينة، 2009.
- 16- فاروق عبد الحكيم و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 17- فاروق عبد الحكيم و محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في الإدارة و المؤسسات التعليمية، دار المنير للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 18- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2005.
- 19- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة هورس، ط1، ج1، الإسكندرية، 2005.
- 20- محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.

قائمة الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد محمد حميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية المتحدة، 2010.
- 2- أميرة محمد النعمة، فريق العمل و أثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة زين، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان 2008/2007.
- 3- إيناس فؤاد نواوي فليمان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ز المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 1429/1428 هـ .
- 4- باشوش نيسة، أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي، دراسة حالة بمديرية الحماية المدنية، نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014/2013.
- 5- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بأقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، درجة ماجستير، جامعة الجزائر 2009/ 2008.
- 6- حسن علي عبد الرسول و إزهار عزيز العبيدي، النمط القيادي الصراع و أثرهما في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية، كلية الإدارة و الإقتصاد، 2009.
- 7- رائد إسماعيل عبادنية و نعيم عقلة نصير، مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

- 8- زروقي خولة، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت،دراسة ميدانية هلى عينة من مرضى سليمان عميرات ،مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستار الأكاديمي،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2015/2014.
- 9- سامي إبراهيم حمادة حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بغزة، درجة الماجستير ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة 2006.
- 10- سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، (مرجع سبق ذكره)، (1430 هـ) .
- 11- سوزان محمد القرشي، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة ملك سعود ، الرياض.
- 12- عايد رحيل عيادة الشمري، دور هيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
- 13- عبد الله الطجم،قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الشخصية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية،السعودية،1996.
- 14- علاء الدين عبد الغني محمود، دراسة تحليلية لمحددات الإلتزام التنظيمي و أثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين الخاص و العام، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1991.
- 15- علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل، دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة العامة.

- 16- عمادي عذاب سليمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس، درجة الدكتوراه، بغداد، 2013.
- 17- عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006/2007.
- 18- فوزية هواين، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية عين القشرة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، 2010، جامعة سطيف.
- 19- محمد بن غالب العوفي . الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1425هـ/2005م.
- 20- مزيان لمياء، تقنين مقياس الإلتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في القياس و التقويم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس و الأروطوفانية، وهران، 2015/2016.
- 21- هادي عذاب سلمان ، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية ، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس St, Cléments العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بغداد ، 2013 م.
- 22- هفاف وسطاني، الدافعية لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير مؤسسة تعليمية في ضوء مشروع مؤسسة، دراسة ميدانية، جامعت فرحات عباس كلية الآداب و العلوم الأجنبية تخصص إدارة تربية، درجة ماجيستار، سطيف، 2009/2010.

- 23- وردة العزيز 2009 ، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات ، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك،مذكرة ماجستير ، جامعة بوزريعة ، الجزائر .
- 24- يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل و دورها في تنمية الإبداع الإداري، درجة الماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا،جامعة الأقصى،غزة،2006.

قائمة المعاجم:

- 1- علي عبدالرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية ،دار الجامد للنشر والتوزيع عمان ،2014.
- 2- فريد النجار، المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع.

قائمة المجالات :

- 1- أزكية مقري ، ا، نعيمة هاوي ، اثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة البصرة ، العدد 13 ، مجلد 7 ، 2014.
- 2- حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، قسم إدراك الأعمال ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 83 ، اليمن ، 2010 .
- 3- ديبوراها ينجتون ماكين ، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل نصائح و أساليب وقواعد الفرق الفعالة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ، السنة الثالثة ، العدد الثالث عشر ، القاهرة ، 1990.

- 4- سلامة عيد عادل عبد الفتاح، الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية العامة، ج1، العدد 23، القاهرة، 1999.
- 5- شوقي ناجي جواد، خالد عبد ارزاق أبو العثم، تقييم أثر تشكيل فرق العمل و قيادتها على أداء شركات المقاولات لمشروعات إنشائية في الأردن، جامعة عمان للدراسات العليا، مجلة الإدارة و الإقتصاد العدد 84، 2010.
- 6- عاشوري إبتسام ، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد 6.
- 7- العتيبي سعود محمد ، السواط ، طلق عوض الله (1418هـ)، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و العوامل المؤثرة فيه ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، العدد 7 .
- 8- عطا الله بشير النوبقة ، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف ، دراسة تطبيقية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد10،العدد2014.3.
- 9- محمد مصطفى الخرشوم،تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،المجلد27،العدد3،دمشق ،2011.
- 10- نماء جواد العبيدي ، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2012م.
- 11- هدى الحبشي، نشرة وحدة الجودة الشاملة، العدد4.

دليل المقابلة:

- 1- هل تعتمد مؤسستكم على فرق العمل في أداء مهامها؟.....
- 2- إلى أي سبب يرجع إعتقاد المؤسسة على فرق العمل؟.....
- 3- ما هي أهمية فريق العمل بالنسبة للمؤسسة؟.....
- 4- ما هي الأسس التي تقوم عليها فرق العمل في المؤسسة؟.....
- 5- ما الدور الذي يلعبه العامل في تحقيق الإلتزام داخل المؤسسة؟.....
- 6- كيف تتجسد فعالية فريق العمل؟.....
- 7- هل ترى أن عملك ضمن فريق يزيد من إلتزامك الوظيفي؟ برر إجابتك.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مسار علم الاجتماع



تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور فرق العمل في تحقيق الالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بعنوان: تأثير

تحت إشراف:

د / هيشور محمد أمين

من إعداد الطالبات

- جرادة عافية.

- حميد نصيرة

الملاحظة:

هذا البحث لأغراض علمية، نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال

وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة 25 - 34 سنة
 35 - 44 سنة 45 - 54 سنة
 55 سنة فما فوق

3- الحالة الاجتماعية

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4- الوضعية التعليمية:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات 06 - 14 سنة
 15 - 19 سنة 20 - 24 سنة
 25 سنة فما فوق

6- المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

المحور الثاني: تؤدي فرق العمل دورا فعالا في تحقيق الالتزام المعياري:

7- هل متابعة انجاز مهام أعضاء الفريق يؤدي إلى احترام الوقت؟

نعم لا

8- هل تعتقد أن مهارات الفريق تجعلك لا تفكر في ترك العمل؟

نعم لا

9- هل لمهارات الفريق دور في مناقشة الأوامر والتعليمات مع أفراد المجموعة؟

نعم لا

10- هل مهارات الفريق تسمح لهم باتخاذ أساليب خاصة بهم لمساعدة بعضهم البعض؟

نعم لا

وأذكر هذه الأساليب:

11- هل تبذل الإدارة الفريق جهودا لانجاز المهام؟

نعم لا

12- هل يتفادى أفراد الفريق قرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين واللوائح؟

نعم لا

13- هل العمل ضمن الفريق يشعرك بأنك تحقق:

- أهداف المنظمة.
- أهداف الفريق.
- أهداف شخصية.
- أخرى تذكر

14- هل يمثل أفراد الفريق للقوانين التي تدير العمل؟.

- لا نعم

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

- ثقافة الاحترام.
- تجنب العقوبة.
- تجنب المشاكل.
- أخرى تذكر

15- هل لفريق العمل دور فعال في تحملك المسؤولية داخل المؤسسة؟.

- لا نعم

16- هل حل المشاكل داخل المجموعة يسهل المهام؟.

- لا نعم

17- هل المشاكل داخل الفريق تؤدي إلى تخريب ممتلكات المؤسسة؟.

- لا نعم

18- هل تعتقد أن إدارة الفريق تفضل حل المشاكل من خلال:

- أساليب التفاوض.
- تطبيق العقوبات والقوانين.
- تعالجها قبل ظهورها.

• أخرى تذكر

19- هل الالتزام بمواعيد العمل تؤدي إلى حل المشاكل داخل الفريق؟.

- لا نعم

20- هل ترتبط أهداف الفريق في المؤسسة في رغبتك في البقاء فيها؟.

 لا نعم

المحور الثالث: تؤدي فرق العمل دور هام في تحقيق الالتزام العاطفي:

21- هل هناك ارتباط نفسي بين أفراد الفريق؟.

 لا نعم

22- هل توجد قناعات مشتركة لدى أفراد الفريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف الفريق؟.

 لا نعم

23- حسب رأيك هل العلاقة جيدة بين المدير وأعضاء الفريق تؤدي إلى:

• الحفاظ على التماسك.

• الشعور بالانتماء للفريق.

• أخرى تذكر

24- هل تفضل العمل ضمن فريق؟.

 لا نعم

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى:

• التقليل من الجهد المبذول.

• التعاون.

• عدم تحمل المسؤولية لوحدهك.

• أخرى تذكر

25- هل تلعب مهارات الفريق دورا في خلق مناخ تنظيمي محفز ومشجع داخل الفريق؟.

 لا نعم

26- هل تتوافق قيمك مع قيم الفريق؟.

 لا نعم

27- هل للفريق دور في إكساب العاملين قيما جديدة؟.

 لا نعم

28- هل ترى أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق كوسيلة لتسهيل المهام؟.

 لا نعم

29- هل أهداف الفريق تجعلك تقضي وقتنا إضافيا لإنجاز العمل دون مقابل؟.

لا

نعم

30- هل تعتبر أن أهداف المؤسسة تعنى بتحقيق أهدافك الشخصية؟.

لا

نعم

31- هل لأهداف الفريق دور في إنجاز بجهد أكبر؟.

لا

نعم

32- على أي أساس يتم تحديد الفريق:

• حجم العمل.

• نوعية العمل.

• الخبرة المهنية.

..... أخرى تذكر

33- حسب رأيك ما هي الطريقة المتبعة لتقييم الفريق:

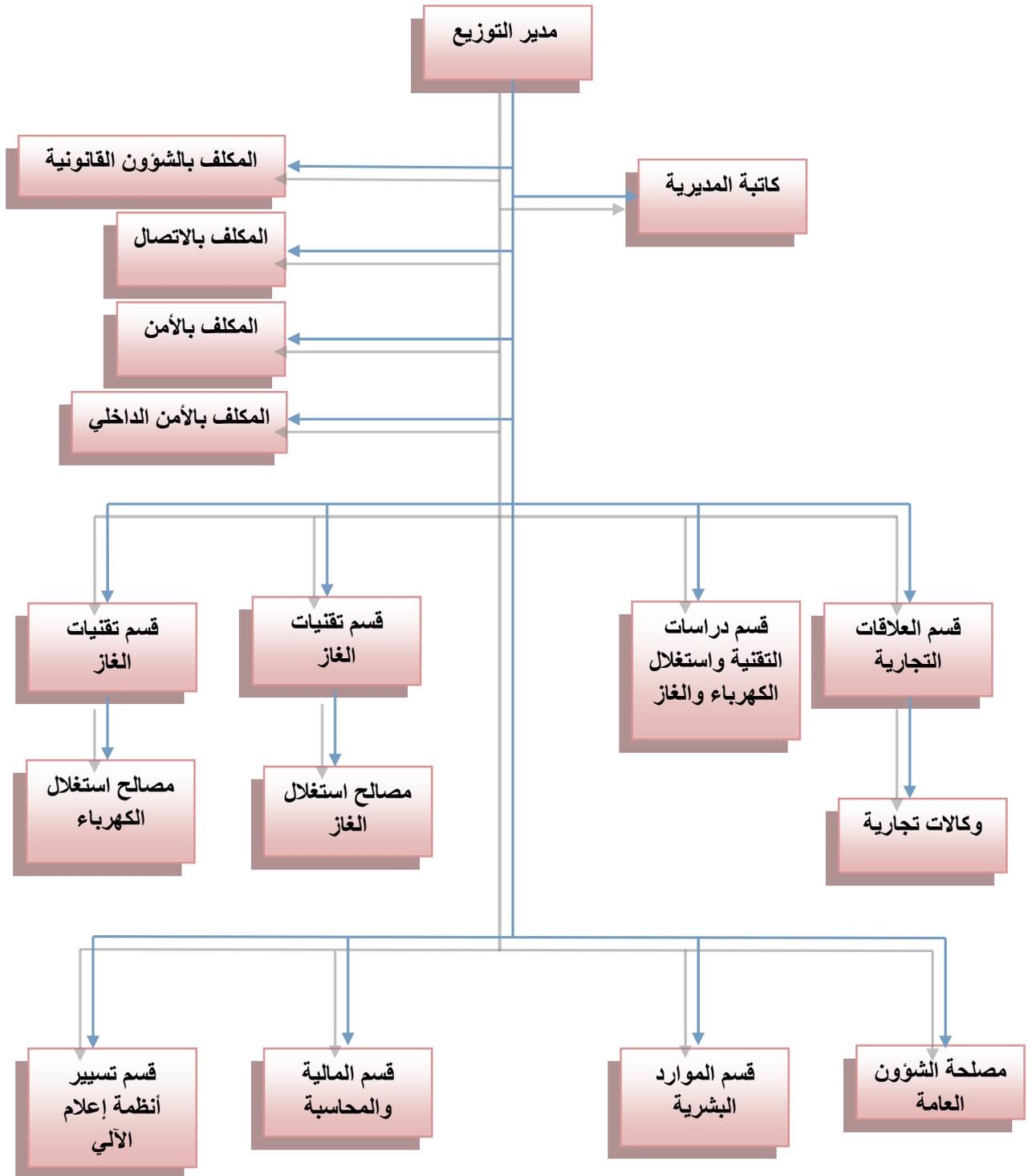
• تقييم زملاء العمل.

• تقييم العملاء.

• تقييم المرؤوسين.

..... أخرى تذكر

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت



مديرية توزيع تيارت: قسم الموارد البشرية

