



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

-قسم علم الاجتماع-



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة ب:

الثقافة التنظيمية وبناء فرق العمل في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة

من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية- تيارت-

إشراف :

-أ. عربات منير

إعداد الطالب (ة):

- صافة هبة

- ضيف مليكة

أمام لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	زهواني عمر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	عربات منير
مناقشا	أستاذ محاضر	أم الرتم نور الدين

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا القوة وبارك لنا في أوقاتنا،
وآتان العزم على مواصلة المشوار، فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه على توفيقنا في
إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا المصطفى عليه أزكى الصلاة والسلام،
ومن هذا المنبر ومن خلال هاته الكلمات المتواضعة نتقدم بجزيل الشكر والتقدير
للأستاذ "منير عربات" لما قدمه لنا من نصائح وتبته لمسار البحث خطوة بخطوة
ونقطة بنقطة وعلى كل التشجيعات التي زادتنا أملا ومزادا للعلی، فبارك المولى فيه
وجزاء خير الجزاء، كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى إدارة وأساتذة الكلية
الذين ما بخلوا عنا بفائدة علمية ولطالما ساندونا ونخص بالذكر الأستاذ
"زهواني عمر والأستاذ هيشور محمد أمين والأستاذة بن براهيم وكذلك الأستاذ
بلجوهر خالد والأستاذ خريش زهير ولا ننسى رئيس القسم الدكتور الأستاذ
كرطالي نور الدين"، بارك الله فيهم أجمعين متمنين التوفيق لكل طالب سيمر بمرحلة
الماستر ففي العلم عزنا لأن التغيير يبدأ بنا.

إِهْدَاء

إلى اللذين وصاني الله بهما طاعة ورضوانا وإحسانا واحتراما إلى أمي وأبي، نعم أمي
التي زرعت فيّ السعي للعلی ولترك خير أثر، إلى التي قالت لي يوما اكتفي بالنظر إلى
السماء ولا تنسي حيائك

إلى أبي رفيق دربي الذي ساندني في كل شيء "صندوق أسراري" الذي أفتخر أنه أبي"
إلى كل العائلة الكريمة

تقديرًا وعرفانا، إلى إخوتي الستة وبالأخص أخي الغالي ندير شوقًا واشتياقًا، إلى أختي
سلسيل ونهى، إلى حلقات الذكر الرمضانية التي خففت عني الهموم وإلى قرآني رفيق
دربي الذي زرع البركة في أيامي إلى كل رفيقة وغالية وأخص بالذكر "مريم وهاجر
ومليكة وأسماء" إلى زملاء الدراسة إلى "النادي العلمي مالك بن نبي".

إلى كل "طلبة جامعة ابن خلدون".

Just look up at the sky

إكتفي بالنظر إلى السماء

"فما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم"

نحو مزيد من العطاء والبحث.

صافّة هبة

إِهْدَاء

إن الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى

صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم

العالي "أبي الحبيب" أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعيتني حتى صرت كبيرة

"أمي الغالية" طيب الله ثراها

إلى زوجي العزيز

الذي ساندني في مشواري الذي قاسمني لحظات هذه السنة حفظه الله ورعاه

إلى إخوتي: خالدية، عمر، بلال، وليد، محمد، ليندة، من كان لهم بالغ الأثر في

الكثير من العقبات والصعاب، اللهم لا تريني بؤسا فيهم يبكيني وأحفظهم بحفظك.

إلى التي ساندتني ولا تزال أختي ورفيقتي في المشوار والتي قاسمتني لحظات مذكرة:

صاففة هبة، إلى كل قسم العلوم الإجتماعية وجميع دفعة ماستر 2 (2023)

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

ضيف مليكة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة: أ

الفصل الأول: التأسيس التصوري والنظري للدراسة. 2

1- إشكالية الدراسة : 2

2- فرضيات الدراسة : 7

3- أسباب إختيار الموضوع: 7

4- أهمية الموضوع: 8

5- أهداف الدراسة: 8

6- تحديد مفاهيم الدراسة : 9

7- الدراسات السابقة: 20

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية 38

1- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية : 38

2- أهمية الثقافة التنظيمية : 40

3- أنواع الثقافة التنظيمية: 42

4- مكونات الثقافة التنظيمية: 46

5- خصائص الثقافة التنظيمية: 49

6- وظائف الثقافة التنظيمية : 51

52	7-مصادر الثقافة التنظيمية :
55	8-آليات ووسائل تشكيل الثقافة التنظيمية:
58	9-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:
62	10-نماذج الثقافة التنظيمية :
67	الفصل الثالث: بناء فرق العمل
67	تمهيد:
67	1.النظريات السلوكية والإدارية حول بناء فرق العمل :
69	2-أهمية فرق العمل:
71	3-أنواع فرق العمل:
75	4-مراحل تطوير فرق العمل :
80	5-الخصائص العامة لفرق العمل :
83	6-مؤشرات الحاجة الى فريق عمل :
85	7-أخلاقيات العمل ضمن فريق:
87	8-أسباب الصراع ضمن فريق العمل:
90	9-معوقات بناء فرق العمل:
93	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
93	تمهيد:
93	1-مجالات الدراسة:
96	2-منهج الدراسة:
97	3-أدوات جمع البيانات
98	4-عينة الدراسة وخصائصها:
106	الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة
106	تمهيد:
107	1-عرض وتحليل بيانات الدراسة:

107.....	1-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:
107.....	المحور الثاني: ثقافة التكامل والثقة لدى أفراد فرق العمل:
120.....	1-2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
120.....	المحور الثالث: ثقافة الحوار وزيادة الإبداع لدى فريق العمل:
131.....	1-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:
131.....	المحور الرابع: ثقافة توفير المعلومات وخلق جو التوافق لدى فرق العمل:
143.....	2-تقييم نتائج الدراسة
143.....	1-2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:
146.....	2-2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية :
149.....	2-3-تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :
152.....	3- تقييم الفرضية العامة:
152.....	4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
153.....	5-القضايا التي أثارها الدراسة:
154.....	6-التوصيات والإقتراحات العامة :
156.....	خاتمة:
158.....	قائمة المراجع:

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	فكرة شين عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي	63
02	مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة ادارة المنظمات اليابانية وادارة المنظمات الامريكية	64
03	الاطار الثقافي لنموذج أوشي	65
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	99
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	100
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	101
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	101
08	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الإقامة	102
09	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	103
10	يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	104
11	يبين ما إن كان التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة	107
12	يبين ما إن كان العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي	108
13	يبين ما إن كان الإنسجام داخل المؤسسة يحقق صفة الولاء لدى العاملين	109
14	يبين ما إن كان التنسيق بين الإدارة وأعضاء فرق العمل ضروري في المؤسسة.	110
15	يبين ما إن كان العمل ضمن الفريق يسهل المهام ويحقق أهداف المؤسسة	111
16	يبين ما إن كانت المؤسسة تظهر لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة في المؤسسة	112
17	يبين أهمية التواصل بين القائد وأعضاء الفريق	113
18	يبين ما إن كان ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة يؤدي إلى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد	114
19	يبين سيروة العمل بين أعضاء الفريق	115
20	يبين ما إن كان هناك ثقة بقيم ومبادئ زملاء العمل داخل المؤسسة	116
21	يبين مشاركة قائد الفريق الأعضاء في حل المشكلات التي تحدث مع فريق العمل	117
22	يبين ما إن كان هناك نزاع وتوتر داخل فريق العمل في المؤسسة	118
23	يبين طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق	119
24	يبين ما إن كانت الخبرات المكتسبة ضمن الفريق تساهم في تحقيق التميز	120

121	يبين ما إن كان الحوار القائم بين أعضاء فريق العمل يساهم في زيادة الإبداع لدى فرق العمل	25
122	يبين ما إن كان تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متماسكين	26
123	يبين نظرة المؤسسة للأفراد المبدعين والمتميزين	27
124	يبين إعتقاد أن العمل ضمن فريق يساهم في نجاح المؤسسة	28
125	يبين إن كانت المؤسسة تولي أهمية للحوار بين أعضاء الفريق والقائد	29
126	يبين ما إن كان الحوار بين زملاء العمل قيم	30
127	يبين ما إن كان القائد يبرر سبب رفضه لفكرة أحد أعضاء الفريق	31
128	يبين إعتقاد العمال بامتلاكهم مؤهلات تسمح لهم بتقديم الجديد للمؤسسة	32
129	يبين مدى سعي الأفراد لتقديم أساليب جديدة لمؤسسة	33
130	يبين ما إن كانت هناك عوائق تحد من قدراتك على التفكير بتقديم أفكار جديدة للمؤسسة	34
131	يبين ما إن كان العمل بأسلوب الفريق داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الإتصال بين مختلف وحدات الإدارة	35
132	يبين عمل الفريق على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل داخل المؤسسة	36
133	يبين ما إن كانت المعلومات تعرض على جميع أعضاء الفريق حتى وإن كانت سرية	37
134	يبين ما إن كان اشترك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسع دائرة الإتصالات بينهم	38
135	يبين ما إن كان هناك توافق لأفعال الإدارة مع أقوالها	39
136	يبين تشارك الأعضاء في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	40
137	يبين ما إن كانت مركزية القرار تؤدي إلى	41
138	يبين الإدارة الداعمة للاتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض	42
139	يبين ما إن كانت الإدارة الداعمة للاتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض	43
140	يبين صعوبة في الاتصال والتفاعل مع الزملاء في العمل	44
141	يبين ما إن كانت الإدارة تعمل على توفير تحفيزات المادية والمعنوية لأعضاء فريق	45

	العمل	
142	يبين ما إن كانت المعلومات التي توفرها الإدارة تساهم في تطوير المؤسسة	46
143	يمثل مساهمة التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق في تقليل النزاع والتوتر داخل فريق العمل	47
144	مساهمة الحوار بين أعضاء الفريق والقائد في سعي الأعضاء لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة	48
147	مساهمة ضرورة التمكن من البرمجيات الحديثة لدى طرق العمل في التخلص من صعوبة الإتصال والتفاعل بين زملاء العمل	49

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل معالم الإشكالية البحثية	06
02	يوضح أهمية ثقافة المنظمة	42
03	يوضح أنواع الثقافة التنظيمية حسب هاندي handy	44
04	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	48
05	يوضح مصادر الثقافة التنظيمية	54
06	يوضح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	57
07	يوضح العوامل التي تساهم بالصدمة الثقافية والعوامل المضادة لها	59
08	يوضح العوامل المؤثرة في تطوير أخلاق المنظمة	60
09	يوضح العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة الوطنية	60

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
دليل المقابلة	1
الإستمارة	2
جدول المحكمين	3
الهيكل التنظيمي	4

مقدمة

مقدمة:

أصبحت الثقافة التنظيمية اليوم تشكل أحد المتغيرات العامة في استراتيجية تسيير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، لا سيما بعد أن أثبتت الدراسات والتجارب أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي والأساسي في كل المنظمات على اختلاف أهدافها ونشاطها، حيث تطمح المؤسسات الجزائرية لإيجاد بيئة داخلية قوية تضمن لها الاستقرار والنجاح وسط الأجواء المتقلبة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال صياغة ثقافة تنظيمية قوية وراسخة لحماية كيانها مستمدة من الخصوصية الثقافية للمجتمع، وذلك لضمان الإنسجام وتجنب الاختلالات وللمحافظة على الإستقرار الداخلي للمؤسسة.

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في علم الإجتماع تنظيم وعمل، وقد تزايد إهتمام الإدارة الحديثة في الآونة الأخيرة بإدارة فرق العمل، حيث احتلت هذه الأخيرة دورا متناميا في حياة المنظمات المعاصرة، فتشكيل فرق عمل متماسكة يؤدي إلى إستغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين مما يخفض من التكاليف ويزيد من الأرباح والانتاجية في فترات زمنية قياسية، ولعل من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية وتجارب "النمور الآسيوية" والشركات الرائدة في المجال، أن طرق العمل الفعالة تمثل عاملا مشتركا يفرض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها.

نظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية، وفرق العمل حاولت الدراسة الراهنة لمعرفة فيما إن كانت الثقافة التنظيمية تساهم في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال ربط أبعاد المتغيرين، وربط ما هو نظري وإسقاطه على ما هو إمبريقي بحيث أجريت الدراسة في مؤسسة الإتصالات الجزائر لولاية- تيارت-.

وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول تم التطرق فيها إلى ما يلي:

فقد شمل الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.

من حيث تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، واشكالية البحث والتساؤلات وصولاً إلى المفاهيم الأساسية مع تحديد أهم أبعاد المتغيرين وكذلك تحديد الدراسات السابقة التي ساعدت في ضبط موضوع الدراسة.

في حين شمل الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تضمن هذا الفصل مجموعة من النقاط المهمة التي تخص الثقافة التنظيمية بداية من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، وأهمية الثقافة التنظيمية وأنواعها، ومكوناتها وخصائصها ووظائفها ومصادرها ومستوياتها، وكذلك آليات ووسائل إكتسابها وأبرز العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، وصولاً إلى نموذجين عن الثقافة التنظيمية "إدجار شتين و "وليام أوتشين"

أما بخصوص الفصل الثالث: لبناء فرق العمل

تم التطرق في هذا الفصل إلى النظريات السلوكية والإدارية حول بناء فرق العمل وكذلك أهمية فرق العمل وأنواعها وخصائصها ومراحل بناءها وما هي شروط نجاحها، وكذلك مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل، غير ناسين أهم أخلاقيات العمل ضمن فريق، خاتمين الفصل بأسباب ومعوقات بناء فريق العمل.

بينما تم توضيح الإجراءات المنهجية في الفصل الرابع حيث تم شرح كيفية إختيار منهج الدراسة وكذا أدوات الدراسة وإختيار العينة، ذاكين قبل كل هذا المجالات الدراسة "المجال المكاني، الزماني - البشري" الذي أجريت فيه الدراسة.

وآخر فصل هو الفصل الخامس تحت عنوان عرض ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة.

تم في هذا الفصل تفريغ البيانات، وعرض ومناقشة النتائج، وذلك في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وتفسير النتائج في ظل النظريات الخاصة بالدراسة.

وفي ختام ذلك، تمت صياغة خاتمة عامة تضمنت أهم نتائج الدراسة التي حاولنا فيها ضبط كل أبعاد الموضوع.

الفصل الأول

التأسيس التصوري والنظري للدراسة

الفصل الأول: التأسيس التصوري والنظري للدراسة.

1- إشكالية الدراسة :

إعتبرت النظرة الضيقة لمحيط العمل ، أن المؤسسة مكان لإنتاج السلع والخدمات فقط، في حين أنها مكان لإنتاج الثقافة مثلها مثل باقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته من خلالها، فهي قادرة على تلقين أعضائها القيم والمعايير وطرق التفكير، لذلك تعتبر ثقافة المؤسسة الإطار المرجعي للعمال الذي يساعدهم على فهم إتجاهاتهم وأهداف مؤسستهم والغايات التي تريد الوصول إليها من خلال توجيه سلوكهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومديري الشركات أن نجاح أو فشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير المساندة لها.

قد تتعرض الكثير من المؤسسات الاقتصادية أو الاجتماعية أو التجارية عمومية، كانت أو خاصة إلى مجموعة من التهديدات والمخاطر وذلك طيلة مراحل عملها ولعل من أكبر هذه المشاكل التي قد تصطدم بها المؤسسة تلك التي تؤدي بها إلى الإفلاس فتصبح غير قادرة على مواصلة نشاطها أو مزاوله مهامها بشكل صحيح، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على المؤسسة ككل وبشكل خاص على الأفراد داخل التنظيم، وفي ظل المنافسة القوية التي يعيشها العالم اليوم كان لا بد على كل مؤسسة مهما اختلفت مجالات نشاطها أن تواجه هذه المخاطر فتحاول تفاديها وذلك باتخاذها مجموعة من الإجراءات والآليات البناءة والعلمية لتجنب الوقوع في أزمات قد تجعلها وتجبرها على مغادرة المنظومة السوسيواقتصادية للمجتمع، حيث أن الحديث عن إستقرار المؤسسة هو الحديث عن إستقرار إقتصاد البلد، ففشل المؤسسة الاقتصادية قد يؤثر سلبياً على إقتصاد البلد، خاصة إذا كان حجم المؤسسة كبير وكان المتحكم في زمام الأمور داخل البلد، وكعينة من هذه المؤسسات نجد مثلاً شركة تصنيع القطارات السريعة، ومؤسستي الإعلام الآلي والحواسيب " IBM " وكذلك شركة فورد

" FORD " اللتان يمثلان قوة محرّكة الإقتصاد الأمريكي، أما المجتمع الكوري فجعل من شركة سامسونغ " SAMSUNG " رمز وقوة إقتصادية ترك أثر كبير في المحافل الدولية، والحال نفسه في المجتمع الألماني الذي يفخر بشركة تصنيع السيارات أودي " AUDI " مرسيدس " MURSUDES " وفولس فاكن " WOLFS VAGEN "، لذلك كان إختيار طريقة للتسيير وتبني ثقافة معينة أمر صعب على المسؤولين إذ تعمل بعض المؤسسات على إتخاذ أسلوب الإدارة بالأهداف، وأخرى تتبنى طريقة الإدارة التشاركية وتحاول أخرى تبني إدارة فرق العمل والإعتماد على فريق بشكل كبير لما له من أهمية بالغة على كل الجوانب حيث تعمل على تشجيع أعضائها من خلال تقديم حوافز مادية أو معنوية تمكينهم الاندماج مع المحيط الداخلي لها والتأقلم مع محيطها الخارجي، وذلك لأن الثقافة التنظيمية غالباً ما تكون الوسيلة الأساسية للضبط والتحكم في مغيرات المؤسسة، حيث عرفت هذه الأخيرة على أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من منظماتهم وبيئتهم الخارجية المحيطة بهم والتي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم والتي ربما تنعكس سلباً وإيجاباً على جميع عمليات وأنشطة المنظمة¹، إذ عرفها كيرت لوين على أنها " مجموعة من الإفتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والقوائم التي يشترك بها أفراد التنظيم"²، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات كونها تعبر عن نمط تصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة ولتي تقنع بها العاملون فيتعبنوها في تعاملاتهم، خاصة عندما تعمل على التركيز على فرق العمل من خلال آليات وعمليات فعالة هدفها الإرتقاء بفعالية وكفاءة المؤسسة.

على إعتبار أن فرق العمل تمثل أحد مظاهر تفاعل الأفراد داخل الجماعة، فكل عضو من الأعضاء يشعر بالمسؤولية إتجاه عمله والتزامه المستمر نحو المؤسسة وأهمية نجاعة العمل كفريق والإستفادة من تكامل وتبادل الخبرات والمهارات، تلجأ المؤسسات إلى تبني هذا

¹ - غني دحام نتاي زبيدي وآخرون، إدارة سلوك التنظيمي، ط01، دار غيداء، عمان، الأردن، 2015، ص 97.

² - نفس المرجع، ص 98.

النوع من الجماعات الذي يعتبر في حقيقة الأمر أسلوباً حديثاً وآلية ضرورية لا تقف على تحقيق أهداف المؤسسة فقط، بل يتعدى ذلك إلى خلق جو ملائم للأفراد يساهم في تحقيق أهدافهم أيضاً ويزيد من مستويات الرضا والثقة والإبداع والتميز فيؤدي ذلك بالضرورة إلى خلق مزايا إضافية تفيد المؤسسة بشكل كبير، إذ يظهر ذلك من خلال جملة أفكار وقيم المؤسسة وتبني أعضاء الفريق معايير ومبادئ تمكن من المحافظة على كينونتها وتماسكها، ضمن هذا الإطار تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق أهدافها بشكل كبير وذلك بالاعتماد على الموارد البشرية المنتظمة في فرق العمل وذلك من أجل إستغلال الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية.

وعليه، تواجه المؤسسات الجزائرية رهان الإستثمار الجيد في العنصر البشري وضرورة الإهتمام به، لأنه الطريق المختصر والأصح والأفضل والأنسب للوصول لكل الغايات، ورهانا آخر هو الإستعانة بفرق العمل من أجل أن ترقى لمستوى التنافس الذي تشهده المؤسسات الكبرى اليوم، بحيث أن ولوج المؤسسات الجزائرية للمنافسات سوف يسمح لها بإثبات نفسها وجدارتها وكفاءتها، لذلك جاءت الدراسة الراهنة من أجل محاولة تسليط الضوء على الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية وكيفية تبنيها لفرق العمل ومدى الإستعانة بها في واحدة من المؤسسات المهمة في قطاع الإتصالات الجزائر "مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية -تيارت-"، وذلك لمعرفة مدى إستخدام المؤسسة الجزائرية نظم المعلومات داخل المؤسسة وتشجيع فرق العمل عليها ومدى تكيفهم في المحيط الداخلي للمؤسسة، وعليه ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل المركزي التالي.

* هل تساهم الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية ؟

ولا شك في أننا سنضطر على الرد على بعض التساؤلات، ومحاولة الإجابة عليها وذلك قبل تقديم إجابة صريحة ونهائية للتساؤل الرئيسي بحيث لا يخرج ذلك عن الإطار العام

للدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

1- هل تساهم ثقافة التكامل في رفع مستوى الثقة لدى أفراد فرق العمل داخل المؤسسة

الجزائرية؟

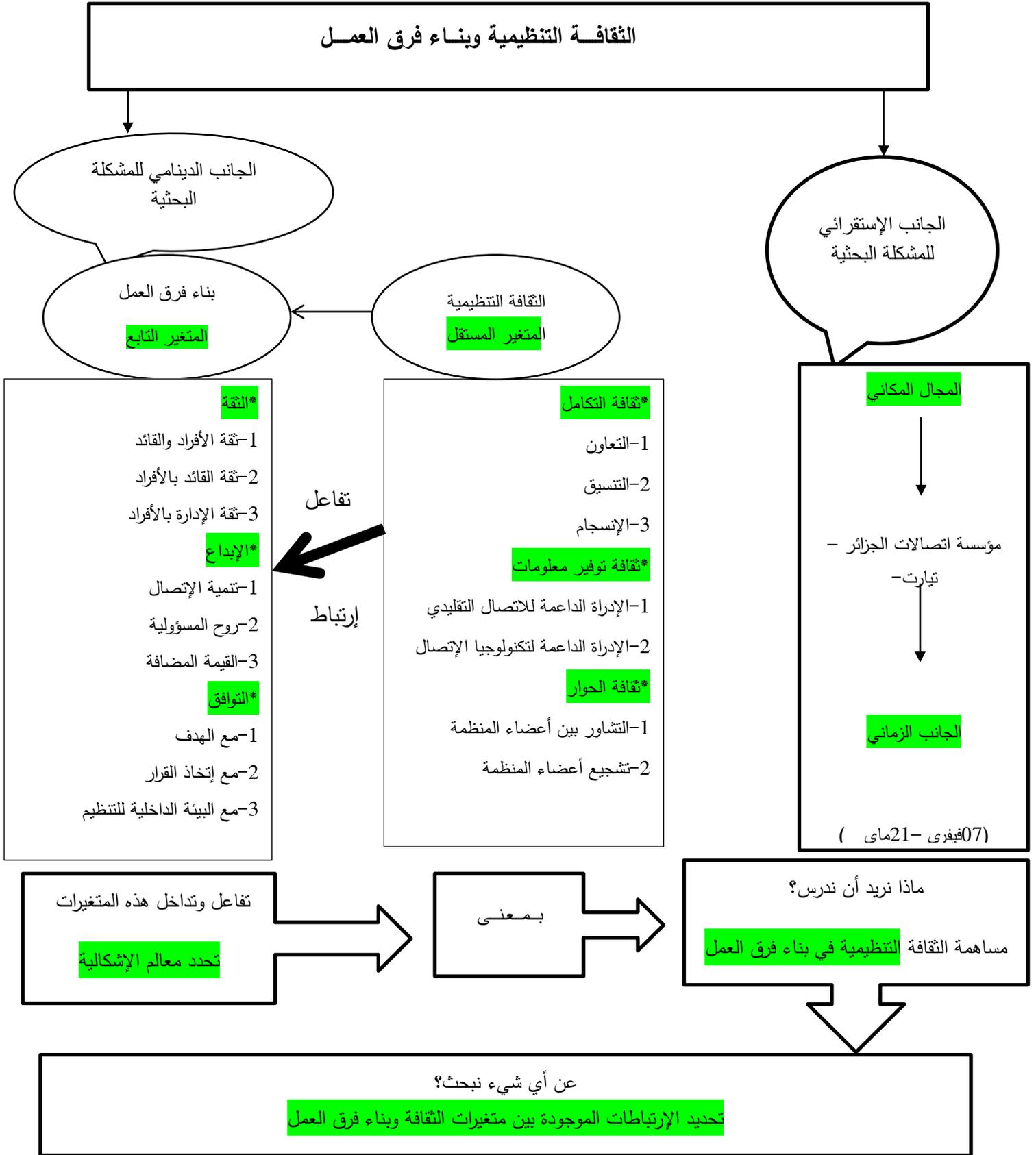
2- هل تساهم ثقافة الحوار في زيادة الإبداع والتميز لدى فرق العمل داخل المؤسسة

الجزائرية؟

3- هل تساهم ثقافة توفير المعلومات في خلق التوافق لدى فرق العمل داخل المؤسسة

الجزائرية؟

الشكل رقم 01: يمثل معالم الإشكالية البحثية



2-فرضيات الدراسة :

وتأسيسا على إشكالية الدراسة ولأجل بلوغ الغايات والأهداف البحثية التي تشكل أفقا لها تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

-الفرضية العامة:

*تساهم الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

وقد إنبثقت عن الفرضيات العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية والتي تمثلت فيما

يلي:

-الفرضية الجزئية الاولى:

تساهم ثقافة التكامل في رفع مستوى الثقة لدى أفراد فرق العمل داخل المؤسسة

الجزائرية.

-الفرضيات الجزئية الثانية:

تساهم ثقافة الحوار في زيادة الإبداع والتميز لدى فرق العمل داخل مؤسسة الجزائرية.

-الفرضيات الجزئية الثالثة:

تساهم ثقافة توفير المعلومات في خلق جو التوافق لدى فرق العمل داخل المؤسسة

الجزائرية.

3-أسباب إختيار الموضوع:

1-الميول الشخصي والرغبة في الإحاطة بكل تفاصيل الموضوع، ومحاولة التحكم في

الموضوع وضبطه ليكون تكملة للمسارات القادمة.

2-قلة البحوث والدراسات حول الموضوع رغم أهميته وحدائته ونخص بدرجة كبيرة

فرق العمل الذي لم يولى بالإهتمام خاصة المؤسسة الجزائرية.

3- معرفة ما إن كانت المؤسسة الجزائرية تلجأ الى العمل بفرق العمل ،أم أنها تكتفي بالإدارة التقليدية خاصة وأن فرق العمل أسلوب جديد.

4- الرغبة في تشجيع على هذا النوع من البحوث الميدانية والنظرية نظرا لأهمية التغيير في الإدارة المعاصرة.

4-أهمية الموضوع:

1-إن أسلوب فرق العمل عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسن سبل الإتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة متجانسة ومتناسقة وكذلك فعالية.

2-وتتبع أهمية الدراسة في إعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن إعتباره أحد الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والإبداع ،لا سيما المؤسسات الجزائرية الذي مازال يعاني في بعض قطاعاته من البيروقراطية والجمود والروتين.

3-وتسعى هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل في المؤسسة، إذ يعد العمل الجماعي في المؤسسات الإدارية أسلوب حضاري راقى وذلك بهدف تحسين الطرق والمنهجية التي يتم بها أداء العمل ،لذلك فالهدف من الأخذ بأساليب فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تتميز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء.

5-أهداف الدراسة:

1-تحديد العلاقة بين المتغيرين ودور الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية بوجه الخصوص.

2- إبراز أهمية الموضوع ومحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح حول موضوع دراستنا الذي مفاده " هل تساهم الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية؟"

3- محاولة الكشف فيما إن كانت ثقافة توفير المعلومات تساهم في خلق جو التوافق لدى أعضاء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، ومدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على فرق العمل.

4- محاولة معرفة مدى تطبيق أسلوب فرق العمل داخل المؤسسة مع تحديد مجموعة من المعوقات التي جعلت المؤسسة الجزائرية لا تستعمل هذا النوع من الإدارة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة :

* نظرا لأهمية المفاهيم، كان لا بد قبل الولوج إلى الموضوع مباشرة والشروع في تفاصيله التطرق إلى أهم مفاهيم وأبعاد الدراسة، وذلك بغية إيصال كل معلومة مع شيء من التفصيل والأخذ بعين الاعتبار التعريفات الإجرائية لما لها من أهمية بالغة في الدراسة، ولذلك استدعى الأمر شرحا لهذه المفاهيم والأبعاد بصورة أوضح وأمثلة وتبسيطها.

* نجد أن مصطلح الثقافة التنظيمية مكون من مصطلحين (الثقافة- التنظيم) لذلك لا بد من التعرف على كل مصطلح على حدا.

أ-الثقافة: عرف رادفيليد الثقافة بأنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق عليها في المجتمع، تنعكس على الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال ولتكسب الجماعات صفات وخواص متميزة.

-تعريف الثقافة عند تايلور: "يعتبر تعريفه من أكثر التعاريف المتفق عليها عند أغلب المنشغلين بمجال علم الاجتماع الأنثروبولوجي، حيث عرف الثقافة كالاتي: على أنها ذلك

الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفرن الأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكسبه الإنسان بإعتباره عضو في المجتمع.¹

ب- التنظيم: ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهوم التنظيم CONCEPT OF ORGANIZATION وتوضيح ماهيته، من ذلك محاولة ماكس فيبر تعريف التنظيم بأنه الجماعة المتناقضة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم للأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئيسية وقيادية، وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري. * يكشف تعريف "فيبر" عن خصائص إضافية للتنظيمات الحديثة، تتمثل في تأكيده أن التنظيم هو جماعة متضامنة مما يعني أنه ليس مجرد جمع من الأفراد الرابط بينهم بل أن هؤلاء يؤدون أدوارهم داخل الجماعة، تحكمهم مجموعة من المعايير العقلانية والموضوعية والتي بدورها تتشرف على التنسيق بين مجهوداتهم هيئة رئيسية مشكلة من عناصر مهمتها ودورها تأطير وتنظيم العمل وتطبيق النظام داخل الجماعة.

-أما تالكوت بارسونز: قد عرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة ومحددة، وفي تصوره أن التنظيم هو بمثابة نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والإدارات كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع.²

¹ - موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلبة، عمان، الأردن، 1995، ص 403.

² - عباس سمير، الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير في المنظمات، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص18.

-في حين يعرفه ميشال ريد MICHEAL REED: على أنه عبارة عن وحدات إجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية، وإشباع حاجات نظامية للأعضاء المجتمع أو البيئة¹.

***التعريف الإجرائي:** يمكن أن نلخص مفهوم التنظيم بأنه الإطار العام الذي يضم ويشمل القواعد واللوائح بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم التي تحدد لهم، والأهداف التي تسعى لها المنظمة، وبالتالي هو عبارة عن نسق من الأدوار والأوضاع الإجتماعية المتفاعلة باستمرار.

2- تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، هناك عدة تعاريف ذكرها الباحثون حيث أشار Shlomo إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية نذكر منها:

أ-عرفت الثقافة التنظيمية على أنها تعبير على القيم المشتركة الشاملة والإعتقادات الأساسية لكل العاملين في المنظمة، وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها منها: موضوعات الإهتمام والأقوال والأحاديث، والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة².

تضمن هذا التعريف نقاط قليلة لمفهوم الثقافة التنظيمية، ولم يكن شاملاً إذ لم يتم التطرق إلى الأهداف المشتركة التي تسعى من خلالها المنظمة وكيف تحاول المنظمة أن ترسخ لعاملها سلوك يعكس ثقافتها.

ب-في حين يرى قاسم القيروني في كتابه "السلوك التنظيمي" على أنها مجموعة من الإفتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع

¹- سيد حسيني، علم الإجتماع التنظيم، دار المعرفة، الاسكندرية، 1994، ص 120.

²- بويب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الموارد البشرية (ادارة الأعمال)، جامعة الجزائر 03، 2013، ص 25.

المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها، وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد بالتنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

وهنا نرى أن تعريف بلقاسم القيروني إختصر فقط في التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية للمؤسسة ولم يحاول التطرق إلى الأبعاد والأهداف التي تسعى من خلالها المؤسسة بل ضبطها فقط في المحيط الرسمي ولم يعطي أهمية للمحيط الغير الرسمي.

ج- وعرفها موريس تيفيني (M. Thévenet) "على أنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط، مما يؤدي إلى إستقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة".

وهنا نلاحظ أن موريس تيفيني لم يتطرق إلى المتغيرات الخارجية التي قد تطرأ على المنظمة وكيفية التعامل معها¹.

د- قد أكد ويليام أوشي "على أن المنظمة تشبه الشخص إذ أنه لدينا معتقدات ومواقف وأهداف وعادات تجعل كلاً منّا يتميز عن الآخر فإن أي منظمة تتطور شخصيتها المميزة مع الزمن وهذا ما نطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

وهنا لم يكن تعريف ويليام أوشي شاملاً وكافياً في ضبط تعريف الثقافة التنظيمية ولم يتطرق إلى الإتصال الذي يحدث بين العاملين في المنظمة وإنعكاساته على المؤسسة.

هـ- وحسب ما رآه شين (e. shien) حول مفهوم الثقافة التنظيمية "على أنها مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي إختارها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد بإعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها².

¹ - محمد القاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008، ص 373.

² - مصطفى عشوي وسعيد الوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة

التنظيمية والتسيير، ص 102.

***التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** هي جملة القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، والتي يتم تلقينهم إياها من طرف المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياستها وممارساتها الإدارية.

2-بناء فرق العمل:

قبل التطرق لمفهوم فرق العمل كان لابد من الفصل بين مفهوم الجماعة وفرق العمل.

أ-الجماعة:

أ-يعرف شتال لكلارك (Chantal Leclerc) الجماعة على أنها مجال نفسي إجتماعي ديناميكي يتألف من مجموعة من الأفراد ملتزمون طوعا أو كرها، يتفاعلون فيما بينهم ويؤثر بعضهم ببعض ويربطهم مصير جماعي أو فردي.

-يشير الباحث شتال في تعريفه إلى أن الجماعة مجموعة من الأفراد في التنظيم يجمعهم حيز نفسي وإجتماعي وديناميكي، يمتازون بخاصية التفاعل والتأثير على بعضهم، كما يؤكد على أن مصير الفرد داخل المجموعة ليس ضروريا مرتبط بالمجموعة التي ينتمي إليها.

ب-في حين يعرفها أحمد فوزي الصادي " الجماعة هي كل تنظيم مكون من مجموعة من الأشخاص يدخلون معا في علاقات إجتماعية لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة"¹.

-حاول الباحث أحمد فوزي إعطاء مفهوم آخر للجماعة على أنها مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات إجتماعية هي التي تقودهم بالضرورة إلى تحقيق أهداف مشتركة قد إجتمعا عليها ونجده قد إشتراك مع شتال في تحديد عددهم.

ج-ويرى شاو (show) أن الجماعة هي شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة حيث يؤثر ويتأثر كل شخص ببقية الأفراد.

¹ -جوردون مارسال، موسوعة علم الاجتماع، تر، الجوهري وآخرون، ط2، المجلد 1، المجلس الأعلى للثقافة، 2007، ص 248.

-الباحث شاو أشار إلى أن تسمية الجماعة تطلق على فردين أو أكثر، شرط أن يوحدهم ويجمعهم مفهوم التفاعل وبالتالي يتأثرون ويأثرون على بعضهم البعض، وقد ينشأ هذا التفاعل من خلال الإتصال والتأثير والعلاقات الرسمية والغير رسمية بينهم.

ويعرفه الباحثان جينيفر جورج وكراث جون بأن علماء الاجتماع قد عرفوا الجماعة على أنها شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم داخل نمط مستقر من العلاقات يعتبرون أنفسهم كمجموعة وتجمعهم أهداف أو مصالح مشتركة¹.

*التعريف الإجرائي لمفهوم الجماعة:

على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة يتفاعلون فيما بينهم تربطهم علاقات داخل المنظمة تجعلهم يشعرون بالانتماء للجماعة حيث يعمل الأفراد بطريقة موحدة وجماعية للوصول إلى أهداف وغايات المنظمة ولربما أهدافهم الشخصية أيضا ولا تقع المسؤولية الناتجة على الجماعة ككل.

ب- فرق العمل :

أ- عرفت فرق العمل على أنها جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

ب- وقد عرف تكين كيم كاناغا " kim kanaga " ومايكل كوسلر " mikel cosler " أن كلمة الفريق تشير إلى نوع محدد من المجموعات التي يكون جميع أعضائها مسؤولين على تحقيق أهداف الفريق وعلى نحو مثالي ونموذجي، ويتميز فريق العمل بتكامل جهود الافراد

¹ - عبيد طاووس : القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، رسالة دكتورة، عمل وتنظيم، جامعة سطيف، 2018، ص15.

فيها بينهم هو ذاتي الحركة نسبياً، يعتمد في أدائه للمهام على مهارات الأعضاء واستقرار الفريق من أهم شروط نجاحه ووصوله لتحقيق الأهداف المسطرة.

أشار الباحثان في تعريفهما إلى أهم خصائص فرق العمل من خلال مهارات الأعضاء وتكامل جهودهم، إلا أن هذا التعريف لم يتطرق إلى دور قائد الفريق وما إن كان الفريق لا يعتمد على القائد، وما هو العدد الأدنى لتكوين الفريق¹.

ج- يشير المدهون والعجومي على أن فريق العمل هو جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك وهدف مشترك.

عبر كل من المدهون والعجومي عن مفهوم الفريق في مجموعة من العناصر الذي يشتركون فيها والتي حسب رأيهما تقود بفرق العمل للوصول إلى الأهداف المرجوة بلوغها في حين انهما لم يشيرا إلى ما كانت المهارات والخصائص الفردية تؤثر على الفريق وإن كان التعاون لا يخرج عن النقاط التي أشار إليها أم يتعدى ذلك².

د- كما قامت مجموعة الباحثين الذين تعمقوا حول موضوع فرق العمل بتقديم لهذا المفهوم وعلى رأس القائمة نجد كل من سلاس Salas وديكونسون dickinson حيث عرفوا الفريق على أنه شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل حيوي على نحو متكافئ لتحقيق هدف مشترك ومهم، كل فرد له أدوار أو وظائف محددة ينتهي دور الفريق مع نهاية المهمة أو الهدف.

قدم الباحثان تفصيل عن عدد الأفراد المشكلين والمكونين لفريق العمل، والذي يتفاعلون فيما بينهم من أجل الوصول إلى هدف مشترك، حيث يؤدي كل منهم دوراً أو وظيفة حسب

¹ -كيم كاناغا ومايكل كوسلر، كيف تشكل فريق عمل، تر، سلام الخطيب العبيكان للنشر، ط1، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009، ص11، 12.

² - اسراء محمد حسين أبو عطية، ادرة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، 2019، ص19.

المطلوب منه، ومع نهاية هذه المهمة وبلوغ الهدف ينتهي دور الفريق، ولربما هذا يخص فرق العمل المؤقتة فقط¹.

هـ - كما يعرف الفريق بأنه مجموعة من الافراد يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد، ويتم إنشاء فريق العمل داخل المنظمات بغرض تحديد هدف محدد أو مهمة معينة تتطلب التنسيق والتكامل بين أفراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ويحظى فريق العمل بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وكيفية الوصول إلى الاهداف، ففريق العمل الاحترافي لا يقوم بمعرفة المعلومات فقط، وإنما يعمل على تطويرها والبناء عليها وفي فريق العمل يحتاج كل عضو ان يبني معلوماته وقدراته على معلومات وقدرات زميله في الفريق لصناعة آفاق جديدة ومتكاملة للمنظمة.²

كان هذا التعريف شامل وواضح وملم لمفهوم الفريق إلا أنه لم يذكر عدد المكون للفريق، وما إن كانت نتائج هي مسؤولية فردية او يتحملها كل اعضاء الفريق.

*التعريف الاجرائي لفريق العمل:

هو ذلك التشكيل المكون من فردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم يملكون مهارات مكملة لبعضهم البعض إذ يتأثر الأفراد بسلوك وأداء الفرد الآخر، كما أنهم يتميزون بولائهم لغرض واحد وهدف واحد، وهذا ما قد يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

ج-البناء:

أ-قدم علماء الاجتماع والأنثربولوجيا تعريفات عديدة للبناء الاجتماعي اختلف كل منها عن الآخر في تحديد هذا المفهوم كل حسب وجهة نظرة التي ينطلق منها والزاوية التي يركز عليها فمثلا رأي "توم بوتور" Tom botomors أن أكثر التطورات أهمية للبناء الاجتماعي هي تلك التي تتصوره بوصفه كل مركبا يشمل النظر الاساسي السائد في المجتمع

¹-عبيد طاووس، المرجع السابق، ص37.

²- نزار أشرفية، وعبدالحميد الجليل، ادارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص8،9.

والجماعات المختلفة التي يتألف منها، ذلك لان للمجتمع متطلبات وظيفية سواء كان منها ما يتعلق بالاتصال أو بالنشاط الاقتصادي أو ما يتعلق بأجهزة التنشئة الاجتماعية والسلطة وغيرها، وهكذا عرف بوتومور فإن البناء الاجتماعي يتضمن مختلف أنواع الجماعات والنظم التي تربط بين أفراد المجتمع بدون استثناء للنظم الطارئة للجماعات الصغيرة والمؤقتة والتي لا تستمر في الوجود إلا فترة قصيرة من الزمن والتي تخضع للتغيير السريع وفي ذلك قصور واضح¹.

ب-تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل استثمارات اجرائية الذي يهدف إلى تحسين فعالية عمل الجماعة الانتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب واجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا بأنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الافراد².

* ابعاد الثقافة التنظيمية وفرق العمل

1- الابداع: إن الابداع هو أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، إن لم يعد كافيا للمنظمات أن تنجز وتتم أعمالها بالطرق التقليدية، خاصة ما يشهده العالم من تطور تكنولوجي وحدة منافسة، لذلك سعت المنظمات التي تبغي النجاح والتفوق في شتى المجالات إلى ان توسع دائرة اهتماماته من الفعالية والكفاءة والامكانية والرضا إلى الابتكار والابداع والتميز لجميع حدود منظماتها، وأن تجعل من الابداع سمة مميز لها.

-عرفه "Peers" على أن الابداع يكون عن طريق تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق انجاز (إنتاج) تتوافر فيه سمات الاصاله والابتكار³.

¹-العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة دكتورا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص51،52.

²-علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، غزة، 2014، ص50

³-بوديب دنيا، المرجع السابق، ص53.

-أما (Ambil 1998) فعرفه بأنه تشجيع المشكلات وإيجاد حلول مناسبة في تجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الافكار المتاحة في صيغة جديدة.

-في حين يعرف الابداع "بأنه الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال تبين أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة بما يساعد على خلق قيمة مضافة للمنظمة...¹.

*التعريف إجرائي:

وعليه فالإبداع هو عملية تعتمد عليها المنظمة من أجل رفع مستوى الانتاجية لديها وتحسين الجودة محاولة بذلك ان ترقى لمستوى التنافس الحاد والشرس الذي يعيشه العالم اليوم من خلال التنوع والتميز في المنتجات لذلك وجب على المنظمة الاعتماد على هاته السمة الهامة من أجل بلوغ النجاح والتفوق في المجال الخاص بها.

2-التوافق: عرفه نجيب، أنه علاقة ايجابية يقوم بها الفرد معتمدا لتكون العلاقة متناغمة منسجمة مع البيئة المحيطة به وهذا ينطوي على قدرة الفرد على إدراك الحاجات البيولوجية والاجتماعية والانفعالية التي يعاني فيها.

-عرفه زهران، انه عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد والبيئة.

*التعريف الإجرائي:

عبارة عن عملية دينامية تركز على فكرة التأقلم مع مختلف التغيرات أهمها متطلبات العمل، إضافة الى التفاعلات المستمرة بين مختلف أطراف الفاعلين في المؤسسة، بما يحقق شعور العامل بالرضى وقبول الأهداف وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم وهذا ما يحقق التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة

¹-حوحو مصطفى، ادارة المعرفة، بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2022، ص 190.

3- الحوار: هو لفظ عام يشمل صورا عديدة منها المناظرة والمجادلة ويراد به مراجعة الكلام والحديث بين طرفين، دون أن يكون بينهما ما يدل بالضرورة على الخصومة.¹

*تعريف الإجرائي:

الحوار طريقة للتفكير الجماعي والنقد الفكري الذي يمكن ان يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة ويتم الحوار بالحركة والبعد عن الجمود فهو يعني الانتقال من حالة إلى أخرى حتى يصل بالفكرة إلى أقصى تطورها، ويعد اهم الأساليب الضرورية في المنظمة.

4-المعلومات: تعتبر المعلومات موردا استراتيجيا للمؤسسة، حيث ان التحكم والاستغلال الأمثل لهذه المعلومات يعود بالربح الوفير على المؤسسة ،كما تساهم في نجاح خططها المستقبلية وضمان استمرارها وتطورها .

-حيث تعددت التعاريف الخاصة بالمعلومات نذكر منها مايلي :

يمكن تعريفها على أنها مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم التي تمكن الانسان من الاستفادة منها للوصول الى المعرفة واكتشافها.²

* تعريف اجرائي : هي مجموعة من البيانات التي يتم معالجتها وتنظيمها لتكون ذات منفعة للمنظمة والتي تسهل سيرورة العمل داخل المؤسسة ،خاصة اذا كانت المعلومات متاحة لجميع العمال فيزيد ذلك من مستوى الابداع والفعالية .

¹-علي جابر العبد الشارود، الحوار مفهوما وتأصيلا وواقعا، مجلة الدعوى والثقافة الإسلامية مجلد2، العدد 35، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، الإسكندرية، ص12.

²- بلهتهات اسماء، نظام المعلومات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2014-2015، ص 8.

7-الدراسات السابقة:

إن البحوث والدراسات السابقة التي تستعرض الاعمال التي انجزت من قبل تعتبر فرصة للباحث للإحاطة بموضوعه وضبطه بصورة دقيقة وذلك لما من دور حيوي في إمداد الباحث ببعض الفروض وتوضح له مجموعة من المفاهيم والمصطلحات بحيث تمكنه من اختيار المعلومات الأنسب ويستطيع الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة لإضافتها على النتائج التي توصل إليها وذلك عن طريق المقارنة والموازنة والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف وربما التطرق حتى إلى بعض النقاط والجزئيات التي اهتمتها تلك الدراسات، إضافة إلى كل هذه فالدراسات السابقة توفر للباحث المعلومات النظرية والشواهد التاريخية لتكون انطلاقة لبحثه الجديد.

يتناول هذا البحث عددا من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها الثقافة التنظيمية والقسم الآخر بناء فرق العمل، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيبا محليا وعربية.

7-1الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

7-1-1الدراسات العربية:

*الدراسة الأولى :

الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة ميدانية بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد مجلة -الإدارة والإقتصاد - العدد 75، 2003، رضوي خوين.

الإشكالية: تبحث مشكلة الدراسة عن مدى تأثير مكونات الثقافة التنظيمية في فاعلية المنظمة لدى هيئة التدريس لكليات العلمية والإنسانية وقد شملت الدراسة عدة فرضيات.

الفرضية الأولى: ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقة وثيقة وبتجاه اتجاها مع الفاعلية.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية بين الكليات العلمية وبين الكليات الانسانية من حيث درجة الثقافة والفاعلية.

المنهج المعتمد: اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة المختارة: تم اختيار العينة على اسس علمية كانت العينة المعتمدة قصدية.
أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأداة رسمية.

نتائج المتوصل اليها:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية ،وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع في الانتاجية.

2- التأكيد بوجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70.37%) كما تؤكد أن تلك العلاقة هي باتجاه ايجابي اي ان زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية

*الدراسة الثانية:

الثقافة التنظيمية واثرها ولاء في ولاء العملاء، دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي رسالة ماجستير سوريا 2015 بلال الحرش.

الاشكالية: تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (إدارة التغيير، تحقيق الاهداف، العمل الجماعي، التوجه نحو العميل، القوة الثقافية) في بنك بيمو السعودي الفرنسي (BB SS) على ولاء العملاء السلوكي، الموقفي، الادراكي، الالزامي.

الفرضيات:

حيث شملت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية المطبقة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبين ولاء العملاء.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء السلوكي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على ولاء العملاء الموقفي اتجاه بنك بيمو السعودي الفرنسي.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة المختارة : وقد تم اختيار العينة على اسس علمية اعتمادا على العينة الطبقية .

ادوات جمع البيانات : تم الاستعانة بالاستمارة كأداة رسمية .

نتائج المتوصل اليها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لم يكن للثقافة التنظيمية اثر دال احصائي في الولاء السلوكي للعملاء . باستثناء ان التوجه نحو العميل كان ذو اثر دال احصائي في الولاء السلوكي للعملاء اتجاه البنك ، وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان البعد الوحيد من ابعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء السلوكي .

2- لم يكن للثقافة التنظيمية أثر دال احصائيا في الولاء الموقفي للعملاء ، وهذا يعني أن الثقافة بكافة عناصرها لا تؤثر بشكل معنوي ودال في الولاء الموقفي للعملاء .

3- لم يكن للثقافة التنظيمية اثر دال احصائي للولاء الادراكي للعملاء، باستثناء ان التوجه نحو العميل كان ذو اثر دال احصائي في الولاء السلوكي للعملاء اتجاه البنك وهذا يعني أن التوجه نحو العميل كان هو البعد الوحيد من ابعاد الثقافة التنظيمية والذي يؤثر على ولاء العملاء الادراكي

***الدراسة الثالثة:**

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة 2013 رسالة ماجستير - حسام سالم السحباني -

الاشكالية: تبحث مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية .

الفرضيات: وقد شملت الدراسة على الفرضيات التالية :

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي .

العينة المختارة: تم اختيار العينة وفق اسس علمية ومعايير منهجية، فكانت عينة الدراسة هي الطبقية

أدوات جمع البيانات: استعانت الدراسة بالاستمارة كأداة رسمية بغرض جمع البيانات والمعلومات.

النتائج المتوصل اليها:

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863) مع اقرار بوجود ضعف في التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة، التي تمنع انطلاق الافكار الابداعية بوزن نسبي (56.96%) وكذلك ضعف من قبل الوزارات لكيفية تحديد المكافآت الادارية بحسب اداء

الموظفين، حيث جاءت النتيجة في المرتبة الاخيرة بوزن نسبي (53.32%) كما اظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الابداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وكذلك مستوى السلوك الابداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرات (السياسات، الاجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

7-1-2 الدراسات المحلية:

*الدراسة الأولى: اهتمت بدراسة الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وكان عنوانها كالتالي: "الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي" وهي عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية من إعداد الباحثة بoudib دنيا، 2013-2014، الجزائر 03.

الإشكالية: كانت صياغة التساؤل الرئيس لهذه الدراسة على شكل الآتي:

كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟.

الفرضيات المطروحة: جاءت الفرضيات على النحو التالي

1-الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.

2-يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة.

3-أصبح التغيير التنظيمي أمر مفروض وحتمي على كل منظمة في ظل التحديات

التي يواجهها.

4-الثقافة التنظيمية السائدة أ ب س BBC البيسي الجزائر هي ثقافة داعمة ومشجعة

لإدخال التغيير التنظيمي.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي.

العينة المستخدمة: مثل مجتمع الدراسة 710 في حين مثلت عينة الدراسة 71 مفردة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستمارة التي تضمنت 42 سؤال موزعة على 71 فرد.

نتائج الدراسة:

استخلصت نتائج الدراسة في أن تم تأكيد الفرضية الأولى والثانية والثالثة وتم نفي الفرضية الرابعة والتي مفادها أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة أب س بيبسي الجزائر هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي، حيث توصل الباحث إلى أن الشركة لا تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري الذي أصبح موردا استراتيجيا ومركز اهتمام لكل منظمة إن هي أرادت تحقيق النجاح والتفوق والتميز.

*الدراسة الثانية:

دراسة يونيسي مختار والتي جاءت تحت عنوان الثقافة التنظيمية ودورها في الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة لك 2014-2015

الاشكالية: تبحث مشكلة الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة لدى جميع العاملين في الإطار، تحكم -تنفيذ- الذين يزولون مهامهم على مستوى مديرية، ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة الذي بلغ عددهم 70 عامل .

الفرضيات: إذا شملت الدراسة على الفرضيات التالية:

1- للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة .

2- للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة .

3- للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الاشراف بالمؤسسة.

4- للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور والحوافز في المؤسسة .

المنهج المتبع: المنهج التجريبي

العينة المستخدمة: تم اختيار العاملين في المؤسسة والمقدر عددهم 70 عامل.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الأداة بحثية المتمثلة في الاستمارة، إذ وزعت على 70 عاملا الذي مثل عينة البحث المراد دراستها.

النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1-قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف بلغت قيمتها 0.71 بمستوى دلالة 0.000 مما يدل على وجود علاقة قوية بين الثقافة والرضا عن نطاق الاشراف.

2-قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز تساوي 0.54 عند مستوى دلالة 0.000 مما يدل على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز.

3-الارتباط الخاص بالثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (بأبعاده 3) بلغ قيمة 0.83 بمستوى دلالة 0.000 مما يدل على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

***الدراسة الثالثة :**

دراسة شكاوي سهام بعنوان القافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنطقة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس GCB، أطروحة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس-2007.

الاشكالية: تبحث مشكلة الدراسة في مدى تأثير مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية على سلوكات وقيم واتجاهات الأفراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الأداء الناجح للمنظمة لدى كل الفئات المهنية دون تخصيص (ولكن تركيز على الفئة الاطارات) بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .

الفرضيات: حيث شملت الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1- تنطلق عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من اعلى القمة الهرمية الى مركز العاملين.
 - 3- لا يمكن للمنظمة أن تدرس وتطور ثقافتها التنظيمية بمعزل عن التغيرات والتحولات الفكرية والاجتماعية للمجتمع الذي تنتمي اليه .
 - 4- توجد علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية وبين مستويات الأداء الوظيفي.
- المنهج المتبع:** لتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهجين الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة.

العينة المستخدمة: كانت العينة المعتمدة هي القصدية اذ قدر مجتمع البحث 6550 مفردة تم اختيار 70 مفردة من مجتمع البحث .

أدوات المستخدمة في الدراسة: استعانت بجملة من الأدوات كالمقابلة والاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة.

النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير والقواعد الادارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل وتحديد الوظائف والمهام.
- تتجسد الثقافة التنظيمية في مجموعة من المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية والتي تحدد على أساسها هوية وشخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- ترتبط قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها بمدى تمسك الأفراد بالقيم التنظيمية ومدى مشاركتهم للقيم والمعتقدات نفسها، حيث يتم تبني الثقافة القوية من قبل أغلب أعضاء المنظمة وتحظى بالثقة والقبول الواسع منهم.

2-7 الدراسات التي تناولت فرق العمل:**1-2-7 الدراسات العربية:***** الدراسة الأولى:**

عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، حيث كان عنوانها ينحصر حول فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي وخصت دراسة حالة كهرباء المنطقة العربية للفترة ما بين "2002-2005" أعدها الباحث "عصام أحمد أحمد الحربي".

اشكالية الدراسة:

عالج الباحث في هذه الدراسة مفهوم فرق العمل الذي أصبح بعد من أكثر المفاهيم المهمة والمثيرة للجدل في المؤسسات على اختلاف مجال عملها، والمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص باعتباره حديث الولادة، ومع ذلك أصبح مفهوم الفريق يمثل الدعامه الأساسية للتطوير والإبداع، وهذا ما حاول الباحث التطرق إليه خلال دراسته وذلك عبر التساؤلات التالية:

1- ما هو واقع العمل في الشركة السعودية للكهرباء من حيث أنماطها وأنواعها؟
 2- هل تعكس فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء الخصائص الواجب توافرها في فرق العمل في صورتها التي كانت في بداية التكوين من حيث وضع القواعد المشتركة للفريق؟

3- هل تعكس فرق العمل المكونة في الشركة السعودية للكهرباء الخصائص الواجب توافرها في الفرق في مراحل ما بعد التكوين بصورة مثالية من حيث (مستوى فعالية الاتصال بين الأعضاء، درجة التجانس، مدى توفر المهارات التكاملية للفريق ومدى توفر نظام واضح للإجراءات؟

فرضيات الدراسة: جاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1- هناك تحول مضطر وإيجابي في السلوك من النمط الفردي إلى النمط الجماعي للأفراد الأحقيين بفرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء، لان فرق العمل تشجع على العمل الجماعي.

2- لقد ساهمت فرق العمل المشكلة في الشركة السعودية للكهرباء بصورة إيجابية في تنمية مهارات وقدرات ومعارف المشاركين فيها بكيفية مباشرة او غير مباشرة كنتيجة تلاحم خبرات وتجارب المشاركين.

3- تتميز قيادة فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وذلك بنجاح صوابها وتدريبها ومنصبها الوظيفي.

المنهج المعتمد: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه الأمثل لمثل هذا النوع من الأبحاث، إذ ركز فيه الباحث على وصف وتحليل خصائص فرق العمل وذكر العوامل المؤثرة فيها.

العينة المختارة: تمثلت العينة في 183 مفردة اختيرت بطريقة عشوائية.

لأدوات المستخدمة في الدراسة: في ضوء الدراسة استعان الباحث بالاستمارة كأداة رسمية أساسية في دراسته، وإضافة لذلك اعتمد على مجموعة من المقالات من أجل الحصول على معلومات عن طريق اختيار عينة عشوائية من المشاركين في فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.

نتائج الدراسة:

لقد أفرزت الدراسة عن النتائج التالية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- النمط السائد في فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء تتمثل في فرق الجودة والتحسين المستمر، وهذا نتيجة تبني الشركة إدارة "الجودة الشاملة"
- 2-أغلبية الخصائص توفرها في فرق العمل في مراحل ما بعد التكوين بثورتها المثالية تتوفر على أرض الواقع في بعدي مستوى فعالية الاتصال بين أعضاء الفريق ومستوى توفر المهارات التكاملية للفريق، في حين لا تتوفر في أبعاد أخرى، فهي بالتالي في حاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، خاصة بعدي درجة التناغم والتماسك بين أعضاء الفريق، ومدى تطبيق نظام معين للإجراءات والمساءلة.
- 3-تعتبر الخبرة، التجانس بين الأعضاء، وضوح الأهداف، المهام، القيادة الفعالة تعاون الأعضاء وتماسكهم أهم الخصائص المميزة لأفضل الفرق العاملة بالشركة السعودية للكهرباء.

*الدراسة الثانية:

عبارة عن رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، حيث كانت الدراسة تحت عنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة للاقتصاد "المحافظات الجنوبية" من إعداد الطالب يوسف على عيسى أبو جربوع في قيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، عزة، 2014-2015 الأقصى.

الإشكالية:

حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي الممثل في مواقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني للمحافظات الجنوبية، والتي حاول من خلالها الباحث إلى البحث والربط بين واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري عند العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.

الفرضيات المطروحة: جاءت الفرضيات على النحو التالي.

1-الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لفرق العمل في تنمية الابداع الاداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

1-1- لا يوجد دور للعنصر الفني لفرق العمل في تنمية الابداع الاداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

1-2- لا يوجد دور لقيادة فرق العمل في تنمية الابداع الاداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

1-3- لا يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الابداع الاداري عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هاته الدراسة:

العينة المختارة: تم تحديد عينة الدراسة في "237" مفردة موزعين على ثلاثة فئات تم استخدام العينة الطيفية المسحية الشاملة.

الادوات المستخدمة في الدراسة: تم الاستعانة بالاستمارة في هذه الدراسة من أجل جمع عدد معتبرة من المعلومات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها نذكر مايلي: تم نفي وجود علاقة بين فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري في وزارة الاقتصاد الوطن المحافظات الجنوبية والذي قد جاء في الفرضيات عكس ذلك في حين تم تأكيد بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري تعزي للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

2-2-7 الدراسات المحلية:

*الدراسة الأولى: اهتمت مدارس القيم التنظيمية وفرق العمل داخل مؤسسة اقتصادية، وكان عنوانها كالتالي: "القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة".

وهي عبارة عن أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم من إعداد الباحثة "عبيد طاووس" 2018-2019، سطيف.

الاشكالية: هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل؟ كانت صياغة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة.

الفرضيات المطروحة:

جاءت الفرضيات في شكل مقسم على فرضية عامة وفرضيات جزئية "فرعية" وهي كالتالي:

1-الفرضية العامة: تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل.

1-1- تساهم قيمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق.

1-2- تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل.

1-3- تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الابداع لدى أعضاء الفريق.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة المختارة: مثلت العينة 310 مغرة مقابل 620 من المجتمع الكلي الذي مثل فرق العمل الدائمة فقط.

الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم استخدام الاستمارة لأداة رئيسية في البحث مع الاستعانة بالوثائق والسجلات بجمع البيانات.

أدوات الدراسة: استعملت الدراسة الاستمارة في جمع البيانات كما استعانتم بالملاحظة.

نتائج الدراسة: بناء على ما تم تقديمه، استخلصت نتائج الدراسة في التأكد من صحة الفرضيات الفرعية وبالتالي اثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل مركب تميميع الغاز الطبيعي.

وبذلك الاجابة على التساؤل المركزي والذي مفاده "هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل مركب تميميع الغاز الطبيعي؟" والتي أفادت أن المؤسسة محل الدراسة تملك العديد من القيم التنظيمية التي تقوم بتطبيقها وتعمل على ترسيخها لدى أعضاء فرق العمل.

***الدراسة الثانية:** دراسة عبد القادر بن برطال، حيث جاء عنوانها على النحو التالي: "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، 2018.

اشكالية الدراسة: حاول الباحث من خلال المقال أن معرفة مدى تأثير فرق العمل داخل الجامعات الجزائرية على الثقة التنظيمية من خلال دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من حلال طرح الاشكال التالي:

هل تؤثر فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؟.

الفرضيات:

1-يقوم اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بأداء الكثير من المهام الموكلة إليهم عن طريق تطبيق مفهوم فرق العمل.

2-يقوم اساتذة كلية العلوم الاقتصادية بسلوكات إيجابية داخل فرق العمل بشكل كبير.

3-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والديمغرافية.

المنهج المعتمد: استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الاستقرائي.

العينة المستخدمة: مثل العدد الكلي لمجتمع البحث ل 124 أستاذ في التخصص وتم اختيار 64 أستاذ ليمثلوا عينة الدراسة.

أدوات المستخدمة في الدراسة: تم الاستعانة بالاستبيان من أجل جمع البيانات.

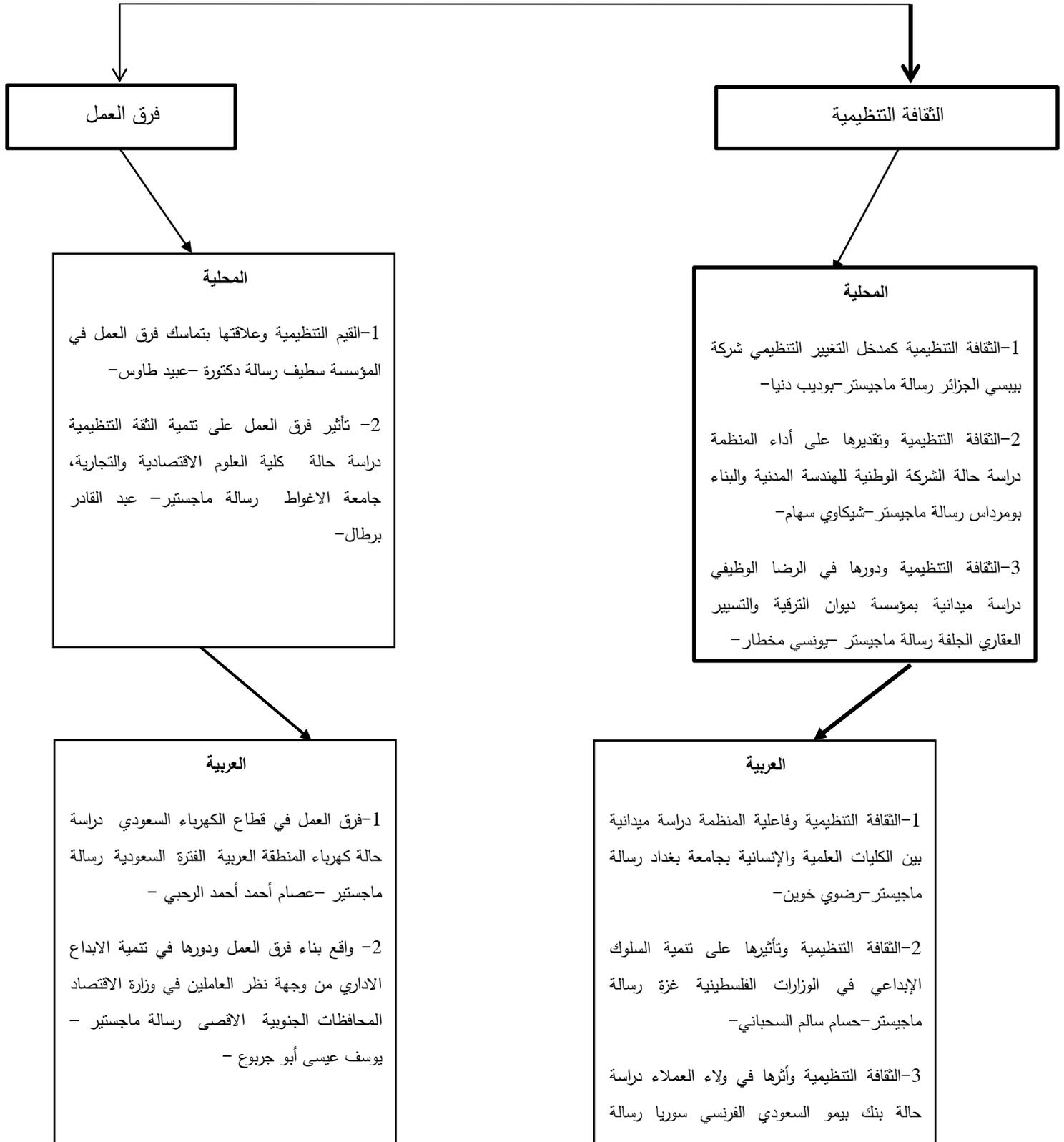
نتائج الدراسة :

1-اتضح ان اغلب اساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل

2-تبين ان مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لذا وجب على الادارة التعاون مع كل الاطراف الاخرى للحفاظ على هذا المستوى من الثقة مع العمل على التنمية من خلال توفير الجو المناسب لذلك.

5-الاهتمام بالعمل الجماعي في شكل فرق داخل الكلية وجعله اولوية على الاعمال الفردية وبث ثقافة التعاون بين كل المستويات والتخصصات .

مخطط خاص بالدراسات



المصدر: إعداد الطالبتين

*مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

يعد موضوع الدراسة من بين اهم المواضيع بالنسبة للمؤسسات الحديثة وللإحاطة بكل بنقاط الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، ثم الاستعانة بعدة دراسات سابقة مكنت من تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة بالإضافة الى ذلك ساعدت هذه الدراسات في تحديد معالم البحث من خلال ضبط ابعاد ومؤشرات المفاهيم الأساسية، وتوضيح الاجراءات المنهجية اللازمة، بدأ من المنهج وادوات جمع البيانات الى العينة المختارة .

حيث ساعدتنا دراسة بوديب دنيا في ضبط أبعاد المتغير الثقافة التنظيمية، في حين ساعدتنا دراسة عبيد طاوس في التعرف أكثر على كل ما يخص فرق العمل كون هذا المتغير حديث الظهور خاصة في المؤسسات الجزائرية وبالأخص عدم تطرق له سابقا خلال سنوات الدراسة على غرار الثقافة التنظيمية التي كانت لنا نظرة سابقة حول المتغير، وساعدتنا باقي الدراسات في توسيع دائرة الموضوع ومكنت من إفادتنا في ضبط حدود الإشكالية العامة.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد: لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، بحيث تهتم منظمات الأعمال الحديثة إهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير أدائها بالثقافة التنظيمية للمنظمة، والتي تعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصر مهما في التأثير على السلوك التنظيمي حيث إن لكل منظمة ثقافة خاصة بها في الوقت الذي يتميز بيئتها الإدارية بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المحاور التي اهتمت بها ثقافة المؤسسة وارتبطت بها في هذا الفصل المعنون بالثقافة التنظيمية (أهميتها- وأنواعها- مكوناتها- وظائفها ومصادرها، خصائصها، مستوياتها وآليات ووسائل إكتسابها، العوامل المحددة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار نماذج عن الثقافة التنظيمية ونظريات الثقافة التنظيمية.

1- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

إنّ آراء المنظرين حول موضوع الثقافة التنظيمية اختلف حسب مجتمعاتهم وحسب المراحل التاريخية التي عاشوها وهذا ما أثر على النظريات التي وضعوها حول الثقافة التنظيمية كما أن تشعب موضوع الثقافة التنظيمية واختلاف المؤثرات فيه يجعل هذه النظريات مختلفة وكثيرة لكن حاولنا إنتقاء ما يناسب موضوعنا وهي كالآتي:

1-1 نظرية السجية : تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام

والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويرى بعض العلماء امثال لينتون linton ان مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وان دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق ب: ¹

(أ) البيئة الاسرية باعتبارها المؤسسة الاولى لنقل الثقافة

(ب) البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات-التقاليد-الخربرات-العرف والقيم) وعليه فإن سلوك الافراد داخل المنظمات يعتبر انعكاس للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الافراد ادراكا حول

-حقيقة بعض الاشياء مثل (الوقت-الامن-المنافسة-الجودة...)

-الاشياء القيمة أو المهنية

-معايير السلوك

1-2 نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، فهي تسيطر على تفاعل الأفراد وتجدد أنماطهم الثقافية.

1-3 نظرية الثقافة القوية : تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عنها والموافقة لعملها وقيم عمالها وعاداتها وقواعدهم مما يفي أن هذه القوة تنعكس جيدا على أدائهم من خلال الأهداف المشتركة لهؤلاء العاملين والأهداف التي يترتب عليها تحضير قوي للعمال.

1-4 نظرية التوافق : تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وأهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير- جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 37 .

بيئة المؤسسة إن كانت ساكنة او متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية¹.

1-5 نظرية التكيف : وهي ميزة المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات ساعدتها في القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة الإلتزام لدى العاملين بالعمل، زيادة إنتمائهم، شعورهم بالولاء، الارتباط، الإبداع.

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة، التوجهات الإستراتيجية القيم الأساسية، المواقف، التصرفات، والإعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة، حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة دون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياساتها مع الوقت إلى مجموعة من الخبرات والممارسات للموظفين والتي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي:

1- أنها إطار فكري بوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

2- الثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

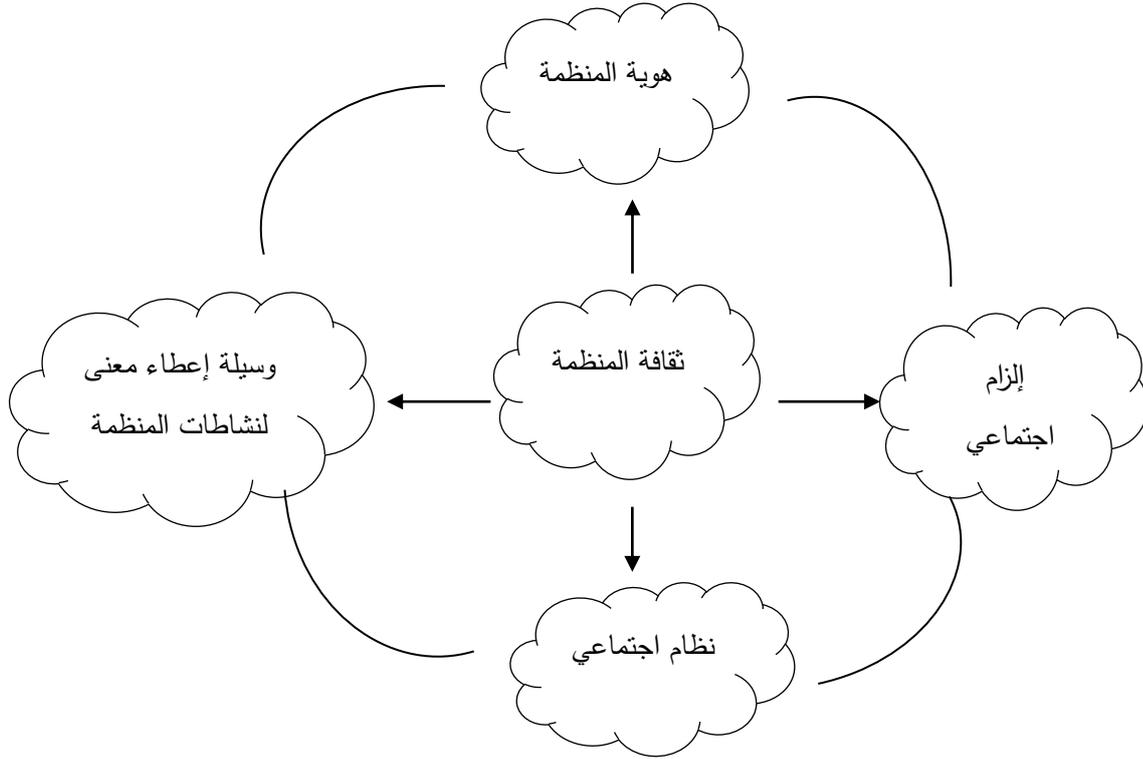
¹ - إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسون إلى هابرماس (تر: محمد حسين علوم، علم المعرفة، الكويت 1999، ص26.

- 3- أنها تؤثر بشكل مباشرة في تصرفات الأفراد ومن ثم فهي تحدد المبادئ المنظمة والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة، والتي تحكم تصرفات الأفراد في المواقف المختلفة وخصوصا في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة.
- 4- أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما إزداد تعرف العاملين في القيم السائدة في المنظمة زاد إرتباطهم بها وشعورهم بانهم جزءا منها...¹.
- 5- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 6- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في إستقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق والإبداع ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرفعون من شأن المنظمة.
- 7- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الافادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.²
- وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أننا نجد الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما، وللتفكير والتصرف بطريقة تتجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة فالثقافة توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد على خلق الالتزام بين العاملين كمرصد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام إجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.

¹ - علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، المجلد 10 العدد 39، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ص58.

² - فاطمة ديري، انماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، أطروحة دكتوراه، 2017-2018، ص125.

شكل (2): يوضح أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: فاطمة ديري، انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2017-2018

3-أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة وتختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

3-1-الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

3-2الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

3-3 الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

3-4 ثقافة العمليات: وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاعل في عمله.

3-5 ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

3-6 ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء ويرى آخرون إضافة نوعين من الثقافة:¹

6-1 الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء التنظيم ولا تحظ بالقبول والثقة منهم وتفتقر إلى التمسك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف وقيم المنظمة.

6-2 الثقافة القوية: تمثل رابطة متينة تربط عناصر الثقافة التنظيمية ببعضها البعض كما تساعد الثقافة القوية في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ويقترح Handy أربعة أنواع لثقافة التنظيمية.²

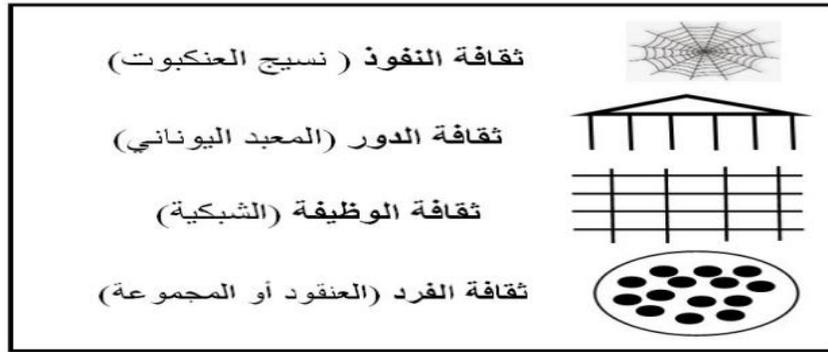
أما حسب التنظيم الداخلي للمنظمة

¹ - بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص57.

² - غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص100.

يقترح handy هاندي أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمد على عدة عوامل منها تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة وبالاعتماد على ذلك توصل هذا الأخير إلى أربع نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في النفوذ، الدور والوظيفة والفرد.

الشكل (3)¹: يوضح انواع الثقافة التنظيمية حسب هاندي handy



المصدر: ربحي كريمة، في تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة البليدة، 2012.

1-ثقافة النفوذ: شبه handy ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت ، وبنعكس هذا النوع من

الثقافة

لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال ويكون النفوذ واتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الاستراتيجيين والأساسين وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير والقوة وترتبط قدرة هذه الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط وبمدى وعي وإدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم

¹- ربحي كريمة، في تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة البليدة، 2012، ص43.

والتغيير وبالتالي من الممكن للمنظمة أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير.

2-ثقافة الدور : شبه (handy) هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات، أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم إتخاذها في القمة وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف والإجراءات، القواعد والنظم ويعتبر هذا التنظيم حسب (handy) الأكثر انتشاراً.

إن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية وإنما عن طريق إحتلال وظيفة معينة ويعطي handy للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق والمحدود والذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد والضروري لتحقيق التكامل في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض وعليه فهي تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أما الفاعلية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات.

3-ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير وهذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جداً للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام، مما يدعم ويقوي الصلة بين اعضاء التنظيم لذل يسميها هاندي بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والاقسام، هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة،

يعتمد تأثير الأفراد في هاته الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أي تكون الثقافة أكثر انسجاماً¹.

4-ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي إذ نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة إحتياجات الأفراد داخل التنظيم، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية إحتياجات الأعضاء، أن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال².

4-مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيراً شديداً على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على سلوك الملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة بحيث تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي تقسم كالتالي³:

4-1 القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية

¹ - ربحي كريمة، المرجع السابق، ص 44.

² - ربحي كريمة، المرجع السابق، ص 45.

³ - ربحي كريمة، المرجع السابق، ص 45.

هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن إدراك الحسن عن الشيء في السلوكيات.

ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة لتنظيمها، والمساواة من العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.

4-2 المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة¹.

4-3 الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منظمة كل منهما من الآخر².

4-4 الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا، تمثل الرموز مرجعية لتنظيم في تكييفها وتلائمها مع البيئة.

4-5 الطابوهات: تعرف على أنها كل شيء لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة.

4-6 الأساطير: هي الحكايات والقصص، هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى

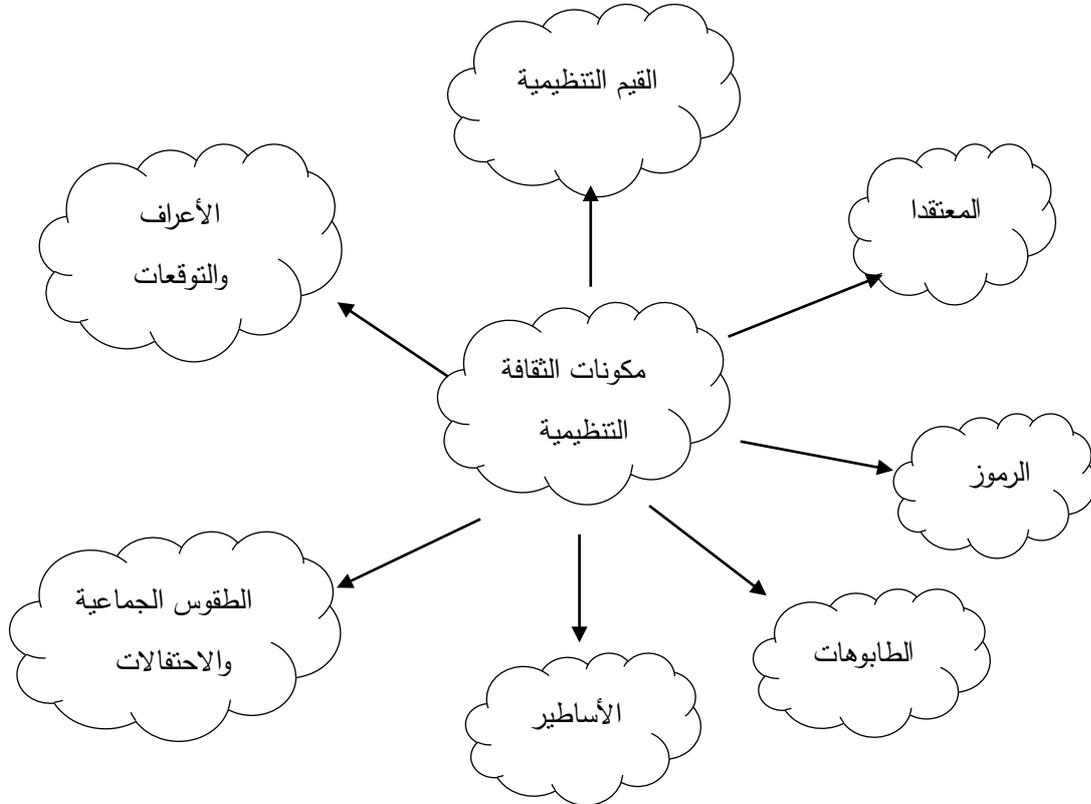
¹ - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، 3، 2013، ص82.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص313.

الاستفسار بل تدور كما هي، فهي تحمل تعليمات الأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن الأشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة...."¹.

4-7 الطقوس الجماعية والاحتفالات : تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط. والطقوس بشكل عام هي عبارة عن عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في التنظيم العادات والتصرفات بعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية، وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة².

الشكل رقم (4): يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - بوديب دنيا، المرجع السابق، ص 81.

² - غني دحام تنادي الزبيدي، وآخرون، ص 101.

5- خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

5-1 الإنسانية: رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته. وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه. حيث أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

5-2 الإكتساب والتعليم : الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد- فكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافية من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في التنظيم عامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارة اللازمة لعمله والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه والأهداف التنظيمية.

5-3 الإستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها بعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى يعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على اشباع حاجات العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها..¹

5-4 التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابك العناصر المكونة لها وتعاقدها وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكما ثقافيا، وأن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.

5-5 التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية بجميع العناصر الثقافية والمعنوية، لكن الأفراد العاملون يتقبلون التغيير في الأجهزة والتقنيات ويقاومون التغيير في العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وبذلك فإن التغيير في العناصر المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

5-6 التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والإلتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها

¹ غني دحام نتاي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 103-104.

المجتمعات، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها وتأثر بها في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى ويؤدي ذلك إلى إحداث التغيير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة وبصفة عامة يرى جلبي أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تنفق على تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم....¹

6-وظائف الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة والتي يتمتع بها العاملين وينسبون لها في تعاملاتهم، إذ تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالآتي:

1-تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف غرض مشترك.

2-خلق الإلتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة لأنها تعمل على خلق روح الإلتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الإلتزام بالإهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من إهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.

¹ - غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون، المرجع السابق، ص106.

3- تساهم في تحقيق الإستقرار داخل المنظمة، كنظام إجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والإلتزام...¹.

4- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، وفهمهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم.

5- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتعافي في العمل ولكنها قد تصبح ضارة، إذ كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

7- مصادر الثقافة التنظيمية :

إن المتتبع لموضوع الثقافة التنظيمية ككل ولكيفية تشكلها وما الآليات والأدوات المستعملة في تكوينها والمحافظة عليها، يتساءل مجدداً من أين تستمد الثقافة التنظيمية عناصرها ومكوناتها؟

فمن خلال الإطلاع على الأدبيات التي جاء بها الباحثين والمفكرين في هذا المجال، يتضح أنهم اهتموا بدراسة مختلف المصادر واتفقوا على أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر أساسية تتمثل فيما يلي:

7-1 ثقافة المجتمع : صحيح أن الفرد قبل اختياره للعمل واندماجه في المؤسسة حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها

¹ - خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم إدارة الأعمال، المجلة العربية للإدارة مج39، العدد1، مارس 2019.

المنظمة للتعبير عن ثقافتها مهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، وإنما ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، وتمثل العادات والتقاليد والأعراف والقيم ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية. حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديراً أو مشرفاً أو عاملاً كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ونمط سلوكه ووفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة¹.

7-2-ثقافة العمل : يوجد تشابه الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافها في الثقافة بين الصناعات والنشاطات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما تجده مفنن في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد. نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو غيرها... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نفس النشاط.

7-3- شخصية وقيم الرواد: تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطوير لفكرته فعندما يبدأ المؤسس في إنشائها يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، وقيمه واتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين إلتحقوا بها فهو يعد المشروع والأب الروحي، ويمرور الزمن يتم نقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد² ، وقد إرتبط إسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها والت ديزني، ورغم تراكم وترسيخ هذه القيم في تاريخ المنظمة إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة أفراد جدد، يصنعون تاريخ جديد

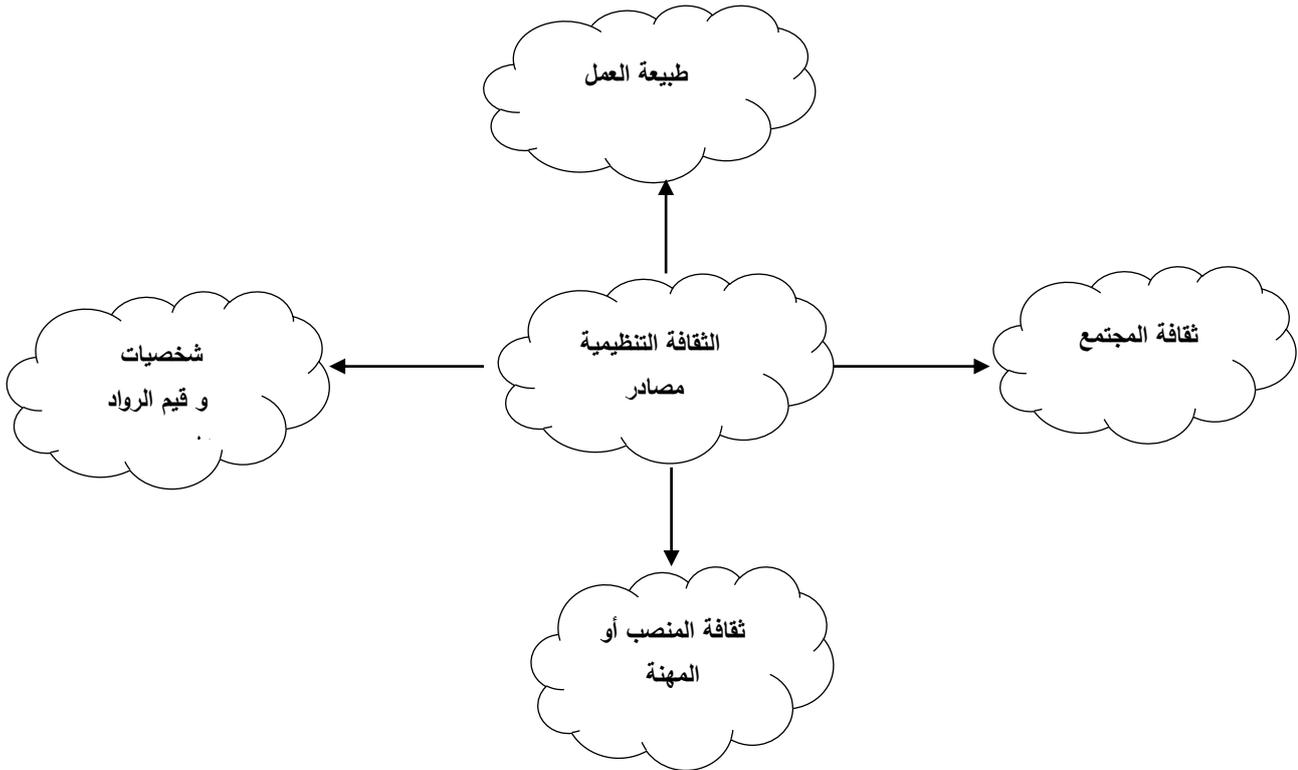
¹ - حمد بن فرحان الشولي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005ن ص20.

² - فاطمة ديري، مرجع سابق، ص148.

للمنظمة أو يبرزون تمييزاً قيادياً ومواقف بطولية، يجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون نهجهم، ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية ومكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي...¹.

4-7- ثقافة المنصب أو المهنة: يتمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي لآخر ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة لواجهة متغيرات متباينة، ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات التي تحكم سلوكيات أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة...².

شكل (5): يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المرجع: من اعداد الطالبتين

¹ - بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 85.

² - حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق، ص 82.

8- آليات ووسائل تشكيل الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكييفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينها هو العنصر البشري أو الجانب الإجتماعي، حيث يمكن تشبيح عملية خلق الثقافة التنظيمية وتشكيلها بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي عبارة عن قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات الأولى التي يلتحق بها للمنظمة، وبالتالي تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة التنظيمية للمنظمة، ولأجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها تقوم المنظمة بمجموعة من الممارسات نوجزها فيما يلي:

8-1- عملية الإختيار: إن الهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة، وإعتياديا ما يتم تحديد أكثر من مرشح للعمل مع الذين تتوفر لديهم القابلية على إنجاز متطلبات عمل معين، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة سيكون من السداجة إغفال أن القرار النهائي في إختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار ومدى ملائمة المترشح للمنظمة، حيث أن هذه المرحلة تكون لضمان التوافق المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد. تؤدي لإستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم.....

8-2- الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، وذلك مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبا فيها وحجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب ما هي الأفعال التي تؤدي إلى زيادة الراتب، الترقيات المكافآت وأمور أخرى مماثلة....¹

¹ - جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص361.

8-3- التنشئة الإجتماعية (المهنية): إن التنشئة الاجتماعية في المنظمة شبيهة إلى حد كبير مع التنشئة خارج الإطار التنظيمي للمجتمع. إلا أنهما يختلفان في كيفية تعليم وتلقين الأفراد، وكذلك ما يجب اكتسابه من معايير وقيم واتجاهات، بحكم أن المنظمة تلقن الأفراد الجدد ما ينتمون إليها بما يتوافق مع ما يحقق لها الأفضل ويحافظ على أهدافها، وتتم هذه العملية من خلال ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: تتم قبل دخول الفرد للمنظمة أي عندما تحدد إدارة الموارد البشرية القوى العاملة وتقوم بعملية الإختيار، عندما يطلع القائمون على قيم الأفراد واتجاهاتهم وكذلك عرض القيم والمعتقدات والآراء المعمول بها في المنظمة ومحاولة إقناع الأفراد الذين يكتسبون مهارات كبيرة تحقق لهم المنفعة وبالتالي تكون عملية الإختيار كخطوة أولى في التنشئة الإجتماعية.

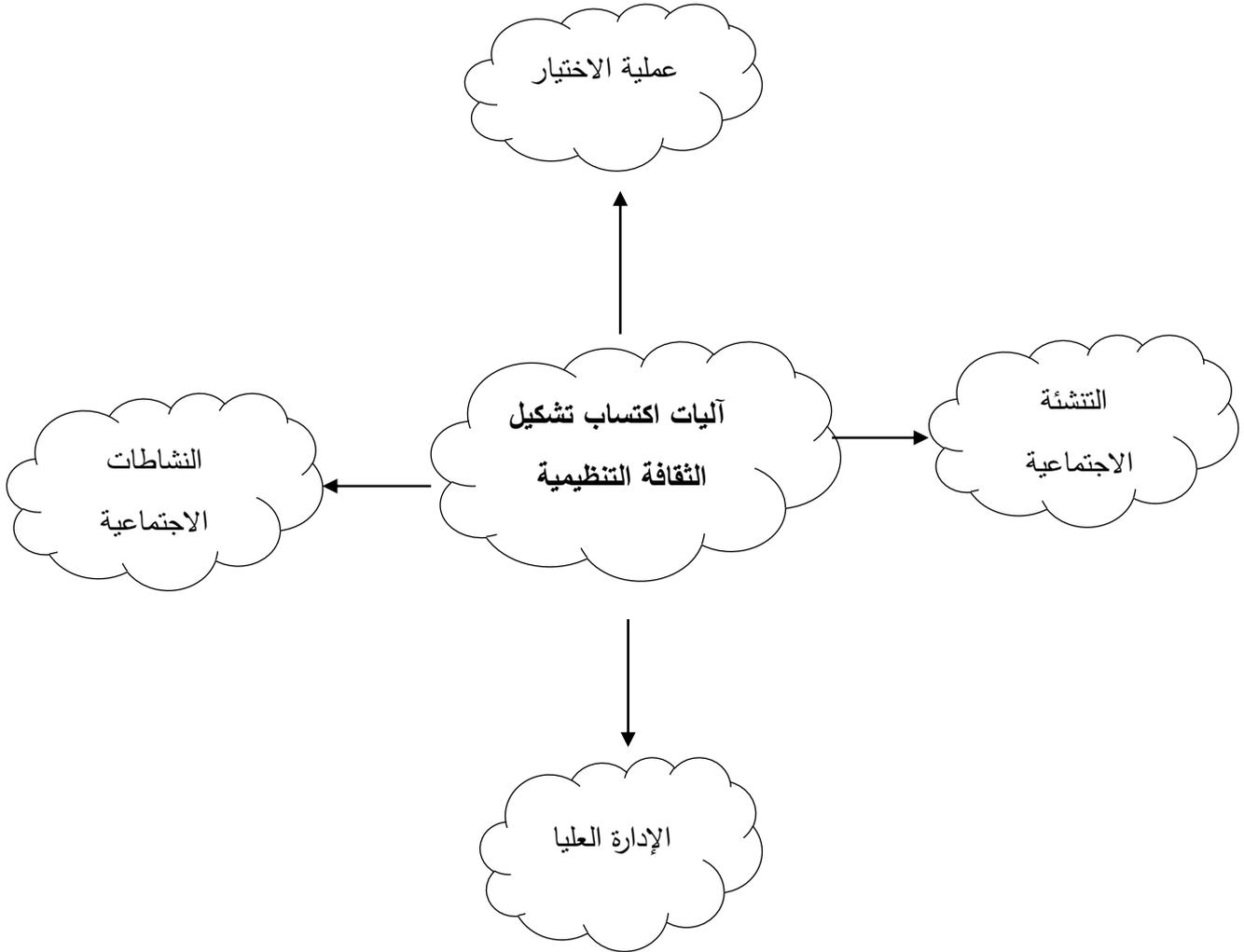
المرحلة الثانية : تكون تعيين الفرد في وظيفة والتعرف على طبيعة العمل وإصطدامه مع الواقع التنظيمي من خلال ملاحظة السلوك الأفراد وممارساتهم، وكذلك تكون بصفة مقصودة من خلال برامج التدريب التي تقوم بها الإدارة ، وهذه البرامج تكون حاملة بشكل أو بآخر للقيم والتوقعات المعمول بها، وتخليص الفرد من الإفتراضات والتوقعات السلبية.

المرحلة الثالثة: وهي آخر مرحلة من مراحل التنشئة الإجتماعية، ويمكن القول بأن التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع توقعات وإفتراضات التنظيم، ويصبح واثقا من نفسه وقادرا على أداء عمله بفاعلية وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

8-4- **النشاطات الإجتماعية :** وتتم فيها ممارسة العديد من الشعائر والعادات خلال نشاطات إجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالرحلات والحفلات...الخ، وقد تشترك فيها أسر العاملين فهذه تساهم في تكوين التماسك بين أفراد المنظمة، كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد، وكلما أرادت المنظمة تماسك أكبر وتعزيز مشاعر الانتماء كلما احتاجت

إلى التوسع في هذه الأنشطة إضافة إلى تشجيع تكوين الجماعات المهمة بهذه النشاطات والإهتمام بحالة المرضى والمعنويات ورصد تغيير فيها، وتعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين تساعدهم على حسن إدارة السلوك داخل المؤسسة¹.

شكل(6): يوضح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹-ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، ط1، العلمة، الجزائر، 2013، ص78.

9-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

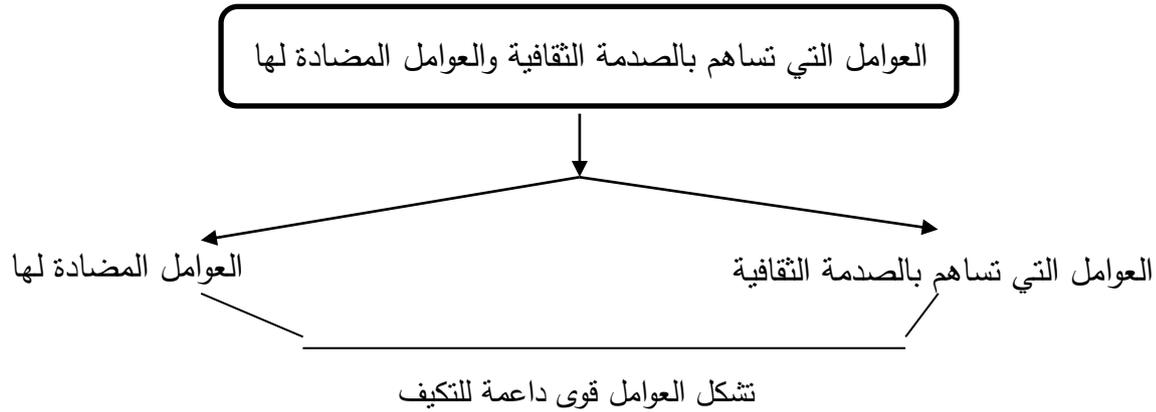
9-1- أشار (handy,1993) إلى عدد من المؤثرات الخاصة بالثقافة الظاهرة في المنظمة وهي:

- التاريخ ونوعية الملكية
- حجم المنظمة
- التكنولوجيا
- الغايات والأهداف
- البيئة
- الأفراد

تشكل هذه المؤثرات محددات لسلوك ثقافة المنظمة نوعا، واتجاهها ومستوى وتراكما واستثمارات وتطويرا واستدامة، فهي تختلف بمدى تأثيرها معتمدة على قوة الرصد الثقافي، والتحليل والفجوة الثقافية وما تتطلبه من خيارات كاستجابات ثقافية متنوعة تعزز قوة ومنزلة ثقافة المنظمة وأفرادها ضمن إطار المحيط الثقافي العام والخاص. إن تحقيق التلائم بين تلك المؤثرات وخصائص ثقافة المنظمة وأبعادها يؤدي إلى نجاح المنظمة وتفوقها

9-2- ميز (neuxstron, davis 2000) في إطار معالجة قيود التكيف الثقافي، بين العوامل المساهمة في الصدمة الثقافية، والعوامل المضادة لها، كما هو واضح بالشكل.

شكل (7): يوضح العوامل التي تساهم بالصدمة الثقافية والعوامل المضادة لها



التصرف المضار للصدمة
الثقافية قد يكون نتيجة المواجهة

الصدمة الثقافية قد تكون نتيجة
المواجهة

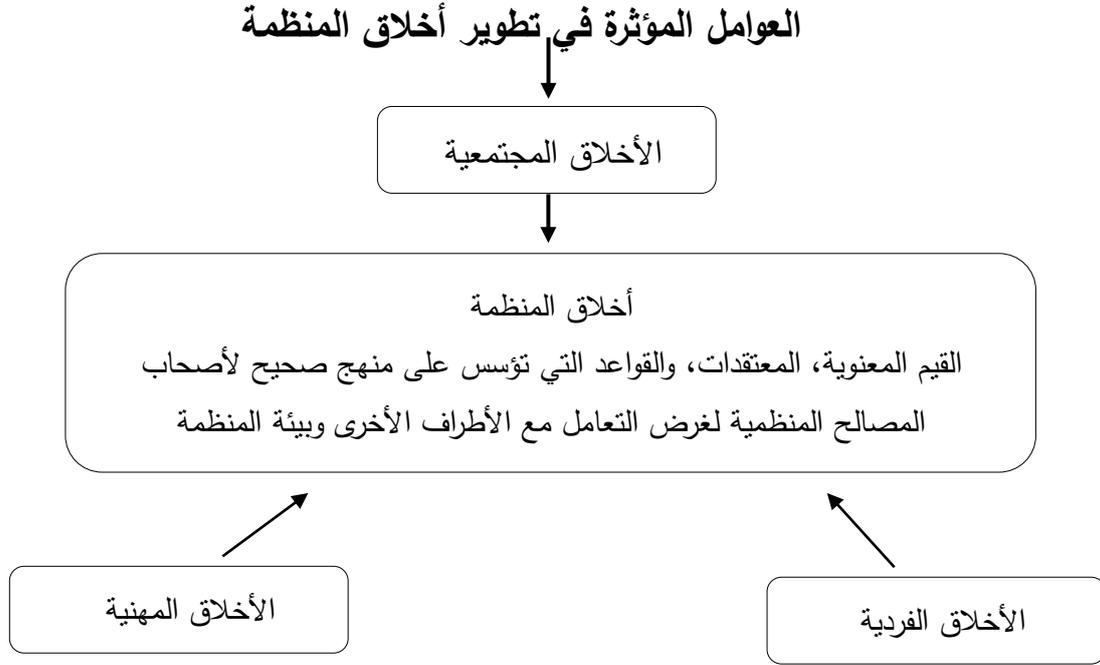
- فقدان صلاحية اتخاذ القرار
- فقدان المسؤولية
- التغيرات في مستوى المنزلقات في المنظمة
- التغيرات في أسلوب حياة الأفراد
- التغيرات التكنولوجية والمنظمية

- اختلاف فلسفات الإدارة
- تنوع اللغة
- أغذية جديدة، أساليب للعنوان، نماذج مشتقة مثلا
- عدم تماثل الأنظمة الحالية
- تقليل البضائع المتاحة
- الإختلاف الاتجاهات نحو العمل والانتاجية
- تفريق الأصدقاء عن مجموعات وزملاء العمل

9-3- وصف (jines ; 2007) العوامل المؤثرة على تطوير الأخلاق المنظمة، حيث

تشكل الأخلاق الإجتماعية المظلة والقوى الدافعة لتكوين الأخلاق المنظمة وما يشتمل منها من مكونات وأنواع فردية ومهنية كما هو موضوع في الشكل.

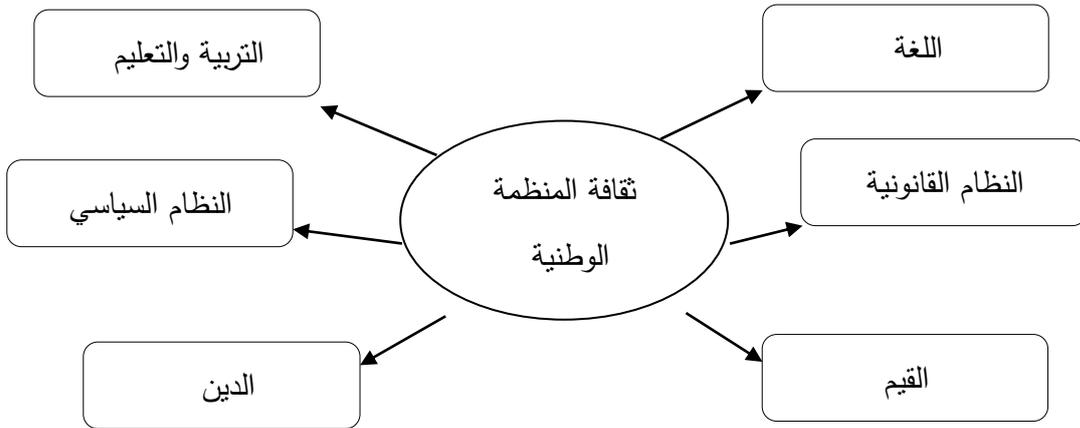
الشكل (8): يوضح العوامل المؤثرة في تطوير أخلاق المنظمة



9-4- أورد (brooks, 2003) العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة الوطنية، يعبر عن ذلك

من خلال الشكل التالي:

الشكل (9): يوضح العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة الوطنية



واستعان بما حدده (Murdech 1945) من عوامل لتفسير الاختلافات الثقافية، وتضمنت تلك العوامل النقاط التالية:

- (courtship) (فترة الحب والغزل والاستمالة)
- تفسير الأحلام
- الغذاء المحرم (محظور وممنوع)
- استخدام التلويح والإيماء (بشير)
- التحيات بين الأصدقاء والاتصالات مع معارف الأعمال
- النكتة والمزاح

السلوكيات:

- وقت وجبات الطعام (الافطار)
- استخدام أسماء الأفراد
- الطقوس والشعائر الدينية

وفي حين حددت العوامل الثقافية المنظمة على عناصر أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من إهتمامات وقيم للأفراد
- الخصائص الوظيفية ومدى تلائمها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد
- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الإتصالات ونمط إتخاذ القرارات
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتعكس سلوكه

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم مع بعض، ومع الأطراف الخارجية¹.

10- نماذج الثقافة التنظيمية :

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحللين لثقافة المنظمة بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي تطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار والتطبيق والقبول والرفض والتعديل والتطوير، فقد أخذت تلك الإسهامات ألوان شتى من حيث سعة التحليل وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة، وبصيغ استخلاص مبادئ وافترضات تصف تجربة منظمات في دولة معينة، إذ أن موضوع الثقافة المنظمة حفي بتزايد الإهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذج لا زالت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وفي ظل هذه الولادة العلمية والعملية لثقافة المنظمة، واسترشادا بآراء تضمنتها حقول السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، والإدارة سيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها².

10-1 - نموذج (Schein 1985)

* طور Edgar Schein في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، له سلسلة من البحوث والمؤلفات نذكر منها:

- Schein (1981) Does Japanese Management style have a message for American managers.
- Schein (1985) organizational culture and leadership
- Schein (1999) what is culture?

¹ - خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي احمد، ص 159.

² - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، مكتبة الخير الالكتروني، عمان، الأردن، ص 46، ص 54.

الجدول رقم (1): فكرة شين عن مهام التكيف الخارجي مقابل مهام التكامل الداخلي:

مهام التكيف الخارجي	مهام التكامل الداخلي
تطوير اتفاق مشترك على الآتي: 1- جوهر رسالة المنظمة، وظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها	تطوير اتفاق مشترك كالاتي: 1- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني
2- أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها	2- حدود المجموعة ومؤشر الإحتواء الكلي
3- الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف	3- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة
4- المؤشر المستخدم لقياس النتائج	4- مؤشر العلاقات الحميدة، الحب، الصداقة في مختلف مواضع العمل والعائلة
5- إستراتيجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تتجز الأهداف	5- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات

إن إفتراضاته هي إمكانية التجربة الإنسانية يقود هذا الإفتراض إلى قبول تنوع التفسيرات ويشتمل على ما وصف بواسطة المفكرين الكلاسيكيين. وأولئك المنظرين الذين ينتمون على الحدائة ومنظري المنظمة الذين يحملون لواء منظور التفسير الرمزي.

10-2 نموذج وليام أوشي :

إنطلقت فكرة نموذج اوشي من افكار المدرسة الانسانية خاصة بافتراضات نظرية X Y وجريجور المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الانسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي وإستمدت إصالتها من نظرية (Z) التاي تتضمن مجموعة توجيهات

وارشادات لإستعاب معالمها النموذجية لمنظمات الاعمال الامريكية التي تطلعت إدارتها للإستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما، وتمثل كالاتي¹:

- 1-الإستخدام بعيد الأمد للعاملين .
- 2- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- 3-التنمية الروحية، المسؤولية الفردية
- 4- إهتمام الادارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة .
- 5-نظام الرقابة الأقل رسمية.
- 6-إتخاذ القرار بالإتفاق والمشاركة.
- 7- بطئ معدلات الترقية.

*لقد تمكن اوشي من تحديد عدد من الإختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية الامريكية انطلاقا من منظومة الإختلافات الثقافية بين المجتمعين، وهو ما يشكل الإطار العم للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في الإقتصاد كلا المجتمعين.

الجدول رقم (2): مقارنة الإختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية²

فلسفة إدارة المنظمات اليابانية	فلسفة إدارة المنظمات
الإستخدام مدى الحياة	الإستخدام قريب الامد
التقسيم البطيئ والترقية	سرعة التقسيم والترقية
ما يحصل التركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي	التركيز والإهتمام بمسارات العمل الوظيفي
الإهتمام الشمولي	تجزئة الإهتمام
صيغة الجماعة في إتخاذ القرار	المسؤولية فردية

¹- نعمة عباس خفاجي، مرجع سابق، ص66.

²- بلال في خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص89

*أكد اوشي على ان الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية ولشركات الأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية فهو يحث إدارة الشركات اليابانية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلائم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

- يتطلب تطبيق نموذج اوشي في الشركات الأمريكية توفر الجاهزية وإستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين وما يمثل الإطار العام لنموذج اوشي للتعبير عن الخصائص الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية Z مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية كما يعرفه الجدول الثاني

الجدول رقم(3): الإطار الثقافي لنموذج أوشي¹:

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق اسلوب Z في الشركات الامريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية النموذجية
الإلتزام مع العاملين	الإستخدام مدى الحياة	إستخدام بعيد الامد	إستخدام قريب الأمد
التقسيم	بطيء ونوعي	بطيء ونوعي	سريع وكمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	ضيقة
الرقابية	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	صریحة ورسمية

¹- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص69.

الفصل الثالث:

بناء فرق العمل

الفصل الثالث: بناء فرق العمل

تمهيد:

إن نجاح الفريق يرتبط بشكل كبير ببنائه وكيفية اختيار أعضائه، وإن طريقة إدارة فرق العمل تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها، حيث سيعرض في هذا الفصل أهم النظريات السلوكية والإدارية حول بناء فرق العمل وأهميته وأنواعه ومراحله وشروطه وخصائصه ومؤشرات الحاجة لفرق العمل وأخلاقيات العمل ضمن فريق، وأسباب الصراع ضمن فريق العمل وأخيرا معوقات بناء فرق العمل.

1. النظريات السلوكية والإدارية حول بناء فرق العمل :

لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساس أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، حيث ساهمت العديد من الأبحاث السلوكية والإدارية في توضيح وتطوير فكرة التعامل مع الجماعات وخاصة جماعات العمل. ومن أهم هذه النظريات التي ساهمت في المجال النظريات السلوكية التي تتداخل مع علم النفس الذي اهتم بدراسة سلوك الأفراد ودافع الأفراد للعمل، وبالتالي تحتاج الإدارة إلى معرفة شخصية الفرد لتحديد إحتياجاته التي تؤثر عليه، فتحاول أن تخصص له عملا يتفق مع طبيعته وشخصيته وذلك لتحقيق التوائم بين شخصية الفرد وطبيعة العمل الذي يؤديه حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

حيث ساعدت في توضيح أثر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على الأداء الفردي والعمل الجماعي في المنظمات، فالمنظمات في العلاقات الإنسانية تقوم على أربعة مبادئ هي¹:
أ- الكرامة الإنسانية: يتم فيها احترام شخصية العاملين بالمنظمة لإنسانيته بغض النظر عن مركزه الوظيفي الذي يشغله.

ب- الفروق الفردية: التي تقع بين العاملين وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم.

¹ - نزار أشرفية، عبد الحميد، إدارة فرق العمل، بط، منشورات جامعة الافتراضية - سوريا - 2021. ص 42

ت-المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين، والتي تجعل الفرد ميالا للتعاون مع غيره ومشاركته لتحقيق هذه المصلحة.

ث-الحوافز: فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على حوافز او عوائد من وراء المشاركة وأن تلك العوائد تتراوح بين ما هو مادي وما هو معنوي. تمت الاستفادة من نظرية السمات الشخصية للقائد في كيفية التعامل مع جماعات باعتبار أن معرفة هذه السمات تؤثر على تعامل القائد مع جماعات العمل من حيث تشكيل سلوكياتهم وتحديد اتجاهاتهم الإيجابية والسلبية في فرق العمل، وهذه السمات والخصائص الخاصة بالقائد تتفاوت من فرد لآخر، فالقادة يختلفون من حيث الخصائص والحكم على العمل الجماعي، والخبرة في التعامل مع الجماعة والرغبة والميلول تجاه العمل مع الآخرين ودرجة التعاون معهم، وهذا بدوره ينعكس على جماعة العمل.

حصل الإستفادة من نظريات علم النفس في تفسير عمل الفريق او العمل الجماعي فهناك أليتان لتفسير عمل الفرق حسب هايس عام 2005:

- آلية التعريف الاجتماعي.

- نظرية التمثيل الاجتماعي .

والتي نشرحها:

*من النظريات التي تمت الاستفادة منها في استخدام فرق العمل /العمل الجماعي ما تسمى بنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية (الحاجات الفيزيولوجية، الأمان والسلامة الحاجة للإنتماء الاجتماعي، الحب الاحترام، الحاجة لتحقيق المركز الاجتماعي، الحاجة إلى التحقيق الذات) فهذه النظرية استفادت منها في بناء فرق العمل وتحسين أدائهم بواسطة الربط بين سلوك العاملين المهني أو الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، حيث يتحفز العاملون للعمل إذا كان العامل يلبي حاجاتهم الذاتية، ويستفيد المديرون من هذه النظرية كدليل لمعرفة دوافع العاملين ووفقا لها ذكر تبنت شركة مايكروسوفت أسلوب معاملة العاملين كشركاء

من خلال إستخدام فرق العمل عبر الخطوات التالية:

- إعطاء صورة كاملة عن المنظمة.

- شرح آلية عمل المنظمة.

- توضيح مفهوم المنافسة .

- تشجيع المخاطرة الذكية.

- تشجيع روح المبادرة والتجديد،¹

أيضا من النظريات التي تمت الإستفادة منها في بناء وإستخدام فرق العمل ما يسمى بنظريات الدوافع والدافع يعرف أنه إستعداد الرغبة في العمل بسبب المتعة التي يحددها الفرد في أداء المهمة نفسها، أي أن الدافع يتولد من الفرد العامل، والدافع هو البنية أو الرغبة لإنجاز الهدف المحدد ولذلك لا بد من فهم دوافع الأفراد عند بناء فريق العمل.

2-أهمية فرق العمل:

إن تشكيل فريق العمل والعمل به في المنظمة دور مهما في توليد الأفكار الخلاقة، حيث أن اختلاف خبراء الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للإبتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ. حيث تواجه الإدارات الحكومية الإفتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق، مما ينعكس سلبا على عملية الإبتكار والتجديد، بل ويتولد بدلا عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة.

وحسب العديد من الأبحاث فإنه توجد العديد من الأسباب لإستخدام فرق العمل والعمل

الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي:

- إن العمل بفريق يحقق نتائج أفضل مما يحققه الأفراد

¹ - الزبيدي حسين سالم ، السلوك الإداري والتنمية البشرية ، ط1، الوارق ، الأردن ، 2013، ص 441

- إن الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتجه الأفراد وذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات.
- الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل.
- إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي يفيد كل من صاحب العمل والعاملين بزيادة: الجودة، المرونة، التنسيق، تقليل الغياب، تحسين إتجاهات العاملين بالمنظمة.
- إن استخدام فرق العمل/ العمل الجماعي مهم لأنه يزيد من معدل الإنتاجية إستنادا إلى أن "مجموع الكل أكبر من الأجزاء"، حيث أن المنظمات التي تبنت هذا المفهوم حققت فوائد والمزايا التالية:
- مشاركة عبء العمل بين العاملين: حيث أن استخدام فرق العمل يساعد على توزيع عبء العمل بين الأعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة.
- بناء الإرتباطات المتبادلة: فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طوال اليوم يبني إرتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم وحدة أسرية متكاملة.
- زيادة سرعة إنجاز العمل: مما لا شك فيه أن عمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد ويتنسيق تام يسارع من إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- دراسة المخاطر: كذلك من فوائد استخدام فرق العمل المساعدة على دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات وبالتالي العمل على تجنبها.
- خلق المنافسة الشريفة بين العاملين بالفريق: حيث انه بالرغم من أن أعضاء الفريق يعملون مع بعضهم البعض إلا أنهم يتنافسون في أداء المهام بصورة فيها نوع من

الإنسجام والتفاهم، بحيث لا يكون فيها نوع من التعطيل للآخر لأن الهدف الأخير في النهاية واحد¹.

- خلق الاهتمامات التنظيمية المتبادلة فعندما يعمل الأفراد في شكل فريق يتجهون نحو خلق ثقافة تنظيمية متبادلة وتصبح اهتماماتهم الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية وهذا يؤدي إلى توحيد جهودهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية بالجودة المطلوبة.

- **تحسين السمعة الكلية للمنظمة:** فإستخدام فرق العمل يساعد على خلق بيئة حسنة بين العاملين وبالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل.

- **خلق الإشباع والرضا الوظيفي:** يمثل استخدام فرق العمل مصدر جيد لخلق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال زيادة الأداء وزيادة المتعة في العمل.

* تكمن أهمية بناء فريق العمل كونها تقنية وأسلوب عمل حديث ساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو النزاعات أو التناقضات أو سوء الفهم. كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والإتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف².

3-أنواع فرق العمل:

لكي يتم الحصول على الحد الأعلى من الإنتاجية والفعالية في المنظمة تم تقسيم الموظفين في فرق، حيث توجد عدة أنواع لفرق العمل تختلف حسب المهام والأنشطة التي يقوم بها كل فريق في المنظمة ونذكر منها:

¹ - نزار أشرفية عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، بط، منشورات جامعة الإفتراضية - سوريا - 2021 ص 25، 26،

² - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص102.

3-1 فرق العمل الإدارية العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن المهام المتعلقة بهذه الفرق نجد:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

- تحديد أهداف وواجبات أقسام المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى¹.

3-2 - فرق العمل الوظيفية :

وهو الفريق الذي يتألف أعضائه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات المحددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات بالوضوح، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببنيتها بالثبات.

3-3 - فرق العمل متعدد الوظائف :

وهي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات يتم اعتمادهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية من أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود في الأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع

¹ - خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء النشر، عمان، ص164

كشركات الإتصالات، وذلك لتحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

3-4 - فرق حلقات الجودة : وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوريا لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

3-5- فرق العمل الموجهة ذاتيا :

وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالإعتماد الذاتي، ويتم تشكيل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونوا مسؤولين عن عملية متكاملة وتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة، لتحقيق النجاح يتولى الفريق تحديد الإحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء في المهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ، ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية، ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفريق العديد من المزايا نذكر منها:

-تحديد مستويات الأداء ووضع جداول مناسبة للعمل.

-تدريب العاملين على المهارات ووضع حلول للمشكلات التي تواجههم.

والعرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والسرعة والجودة في المنتجات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

3-6 - فرق العمل الافتراضية :

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، والتي تحاول الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمة، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق مع عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل اتصال مختلفة.

- تحسين عملية التخطيط والمشاركة.

- وتوجد أنواع أخرى لفرق العمل:

***فريق التطوير:** ويسمى كذلك الفريق الابتكاري، يشكل من أجل اكتشاف آفاق وفرص جديدة، وظيفته الأساسية تتمثل في تطوير والتجديد والتحسين، يتميز أفرادها¹:

- بوجود قدرات ابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء.

- الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرص للتحسين.

- النزعة التنافسية والشعور بالحماس لدى الأعضاء.

***فرق حل المشكلات :** يتشكل من أجل حل مشكلة معينة حيث يضعه كل عضو خبرته لحلها، ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين، يتميز أعضائه برغبة كل فرد في حل المشكلة، الثقة والأمانة، الإعتقاد الراسخ بإمكانية الوصول لحل المشكلة من خلال الجهد الجماعي المبذول.

¹ - نزار أشرفية، إدارة فرق العمل، المرجع السابق، ص65.

***فرق عمل المشاريع** : وهي فرق يتم تكوينها، لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد، أو تشييد مبنى جديد ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد لأنشطة الأعمال وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المجموعات والمهام الفرعية وإعداد خطة تفصيلية بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة...¹

* **فرق العمل المدارة ذاتيا** : هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة وتتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:²

1-تحديد مستويات الأداء.

2-وضع جداول العمل.

3-تحديد الموازنات المطلوبة.

4-حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

5-تدريب العاملين على المهارات المختلفة.

6-اختيار الأعضاء الجدد.

7-الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

4-مراحل تطوير فرق العمل :

لا بد لكل فريق عمل أن يمر بمراحل تطوير الفريق فإن التطور هو مبدأ يطبق على كل مجالات الحياة، فالفريق الناضج هو الفريق الذي وصل إلى درجة عالية من الجاهزية قصد أداء المهام والأدوار.

¹ - يوسف علي عيسى، المرجع السابق، ص48.

² - السريدي احمدن "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، ص26-27.

* حيث يمر كل فريق عمل بمراحل تطوير الفريق وقد حددها بروس تاكمان أربع مراحل ويعد عالم النفس التربوي بروس تكمان أحد أبرز العلماء الذين اهتموا بدراسة مجموعات العمل الصغير وفرق العمل، ولم يكن ليضع نموذجها، إلا بعد ملاحظاته التي ارتكزت على سلوك المجموعات في مختلف البيئات وعلى دراسة الأدب،

* هذا النموذج الذي يمثل مختلف مراحل تطور الفريق، والمتمثلة فيما يلي:

1-4 مرحلة التشكيل forming: في المرحلة الأولية لكل فريق حيث يبدأ الفريق التعرف على بعضهم البعض، سواء في بناء العلاقات أو في تطوير المهام وتنفيذها، فجميع الفرق تمر بمرحلة التشكيل أو التكوين بطريقة أو بأخرى، إذ يتم اختيار أعضاء الفريق من قبل الإدارة أو حتى من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون مكلفين بعملية الانتقال، وتتسم هذه المرحلة بالكثير من الإلتباس والغموض حول المهام وتوزيعها على الأعضاء، حيث يكون من الضروري التعريف بطبيعة المهام الموكلة للفريق حتى يتسنى لكل الأعضاء فهمها فهما صحيحا، باعتبار أن الفريق غير ناضج بعد وربما لا يعرفون بعضهم البعض.

* وهذا ما أكده "بروس تكمان" حين اعتبر هذه المرحلة الأولى من التشكيل الفريق مرحلة يبدأ فيها الأعضاء بالتعارف، تبادل المعلومات الشخصية، وفي الوقت نفسه فإنه اختبار لهم، وعادة ما يكون أعضاء الفريق قلقون وغير متأكدين من الأدوار التي سيلعبونها داخل الفريق أو حول من قائد الفريق، فإذا كان القائد الرسمي لن يتولى إدارة الفريق في هذه المرحلة، فعادة سوف يكلف قائد غير رسمي بإدارة الفريق لتلبية حاجيات الأعضاء وتوجيههم وتزويدهم بأهم المعلومات التي يحتاجون إليها، ولكن غالبا ما يتولى القائد المعين رسميا من قبل الإدارة حتى يتمكن من فرض نفسه بشكل رسمي ويستخدم هذه الفترة المبكرة كولاية للسيطرة على جميع أعضاء المجموعة.

2-4 - مرحلة العصف أوالصراع Storming :

تعرف هذه المرحلة بمرحلة النزاعات والعلاقات التي تنشأ ما بين الأعضاء، فالنزاعات التي تحدث في هذه المرحلة لا تحمل بالضرورة في مضمونها المفهوم السلبي طالما أن أغلبية الفرق تمر به، حيث يسعى أعضاء الفريق إلى البحث عن ايجاد العضوية ضمن فريق معين يكون هنالك صعوبة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، إذ لا يشك الأعضاء حول المعايير القيم والقوانين التي تحكم سير الفريق، أو النزاع حول قيادة الفريق في حالة عدم وجود قائد، الأمر الذي يؤدي بهم إلى تغليب وجهات النظر الشخصية والوقوف في حيرة بين الإستمرار ضمن الفريق والصبر على النتائج وبين الإنفصال عنه، وللقائد كلمة حول إمكانية تدعيمه الأعضاء ومساعدتهم في تجاوز هذه الصراعات بشكل ايجابي، بعد فهم سلوكياتهم والعمل على تعزيز تماسك الحرية وحث الأعضاء على الإستعداد التام للتعاون والمشارك في تحقيق الأهداف المسطرة.

* هذه المرحلة يمكن أن تصبح مدمرة للغاية إذا خرج الفريق عن سيطرة القائد وقد لا تتمكن بعض الفرق من التطور أبداً، ويمكن أن تقل الدافعية للعمل كفريق عند بعض الأعضاء وقد ينقسم الفريق إلى مجموعتين أو أكثر، والسبب يعود أساساً إلى بروز بعض الخلافات والنزاعات وإحتدام الصراع بين الأفراد، نتيجة تضارب الأفكار، تنوع الثقافات، اختلاف وجهات النظر، والتصورات، اختلاف أساليب العمل والنزاع بين القيم الشخصية والتنظيمية، والأفضل للفريق أن لا يستغرق ذلك مدة زمنية طويلة حتى لا يصبح أعضاء الفريق محبطين بشكل متزايد، كذلك حتى لا يكون هنالك تأخر في لإنجاز المهام، والقائد الفذ هو القادر على تجاوز هذه العقبات بلم شمل الفريق والسعي في مقارنة الأفكار والتصورات، تطبيق القوانين وغرس قيم المؤسسة داخل الفريق وتقوية العلاقات بين الأعضاء والرفع من مستوى الإتصال بينهم.

ويلعب القائد في هذه المرحلة دورا كبيرا من أجل نقل الفريق إلى المرحلة الموالية إذ من واجبه بناء قنوات للإتصال بين الأعضاء عن طريق الاجتماعات بشكل دوري وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم بفتح مجال الأسئلة والاستفسار ثم محاولة الجمع بين مختلف وجهات النظر ومواجهة الآراء المنحرفة، والحث عن الالتزام والانضباط.

4-3- مرحلة الإستقرار NORMiNG :

بمجرد أن يتم توجيه الأعضاء والتأكد من وضوح الأهداف، يبدأ التحدي الرئيسي للفريق الذي يمثل في إنشاء وحدة متماسكة أو الإحساس بروح الفريق ، فيتم وضع القواعد في بداية هذه المرحلة، والعمل على تطوير ثقافة الفريق الأساسية والعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء، فالحاجة إلى نقل الفريق إلى مرحلة جديدة من التطور تتمثل في مرحلة التقديم، وبهذا يبدأ الفريق في تطوير شخصية وثقافة خاصة به ،ولأن كل فرد قد يواجه بعض الضغوطات لذلك يكون العمل مركز على التخفيف منها حتى تتوافق مع توقعات أعضاء الفريق الآخرين، فبالنسبة الباحثين هي ضغوطات عادية والجميع قد يواجه مثلها، وهو أوضح مثال على الديناميات في هذه المرحلة من تطوير الفريق.

حيث اعتبر الباحثان دافيد ويثن وكين كامرون هذه المرحلة مهمة في حياة الفريق، إذ يبدأ الفريق في وضع الأسس اللازمة والعمل من أجل إنشاء وحدة متماسكة وكما يظهر من التسمية فإن خلال هذه المرحلة تكاد تنعدم النزاعات، وتحل محلها الثقة والمحبة فيقبل كل عضو مكانه في الفريق وتتشكل العديد من العلاقات غير الرسمية بين الأعضاء، فكلما تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض كلما تطورت سلوكيات ووجهات النظر مشتركة أكثر فأكثر، ويضيف الباحثان أن الفريق يجب أن يصل في نهاية هذه المرحلة إلى مستوى عالي من الإقتناع بعضوية داخل الفريق، لدرجة تقدير وتقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية والشعور بالولاء لضمان نجاح، كما اعتبرا أن هذه المرحلة هي أنسب وقت لتشجيع الأفراد على بناء علاقات قوية بينهم، تشجيعهم على المشاركة والتشاور في اتخاذ

القرارات، تعليمهم الإحساس بروح مسؤولية والحفاظ على الوحدة والتلاحم، لذلك قد يكون أنسب باستبدال العضو الذي يعمل على اثاره الشجار وخلق الصراع بعضوا أكثر تكيفاً¹.

4-4 مرحلة الأداء: performing وهي رابع مراحل تطوير الفريق وفي هذه المرحلة

تبدأ انجازات الفريق تتضح ويزداد السعي لتحقيق أهداف الفريق، وتكتمل العلاقات الاجتماعية بين أفراد الفريق ويتعمق الشعور بالانتماء، وتعتبر كذلك عن مرحلة أداء تطوير الفريق كما أطلق عليه فراد لينوبرغ وميلودي لينوبرغ إلى ظهور وحدة ناضجة ومنظمة تعمل بشكل جيد، متوازن ومستقر، فأعضاء الفريق مستعدون للتركيز على انجاز مهامهم الرئيسية، يتم دعم وتشجيع تنوع وجهات النظر، حيث تميل الفرق التي تشجع على التنوع إلا أن تكون أكثر قدرة على التكيف، كما تميل الفرق الأكثر تكيفاً إلى أن تكون أكثر نجاحاً.

ففي هذه المرحلة يجتمع الفريق على انجاز المهام، بالرغم من تنوع وجهات النظر قابل للمناقشة والمشاورة، مما يساعد على إرتفاع معدلات الرضا لدى الأفراد، خلق الدافعية أكثر فأكثر والقدرة على التنبؤ لحل المشكلات، وتبادل الخبرات والمهارات بين الأعضاء من أجل انجاز المهام وبلوغ الأهداف، ويمكن في هذه المرحلة معرفة وابرار نقاط القوة والضعف من خلال النتائج الأولية المتحصل عليها قصد التصحيح والضبط ليتم تحويل المجموعة إلى فريق عمل فعال، فيستمد الفريق تركيزه الكلي وينصب على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بطريقة مثلى وذلك يتم بتشكيل فرق العمل الدائمة. والوصول إلى هذا مستوى يكون قد تخلص من الشك وعدم اليقين وأصبح أكثر اعتماد على العمل الجماعي، وأن المهام أصبحت واضحة أمام الأعضاء ويزيد مستوى الالتزام لدى الأعضاء كذلك يظهر الولاء والأخلاق الحسنة، وتتغلب مصلحة الفريق على الميولات الشخصية، ويقبل الصراع والتنافر بين الأعضاء.²

¹ - عبيد طاموس، المرجع سبق ذكره، ص253-256.

² - أحمد محمد، إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد66، ص29.

4-5 مرحلة انتهاء الفريق: وفي هذه المرحلة يحقق الفريق الأهداف التي جاء من

أجلها، ويتم اتخاذ القرار بإنهاء أعمال الفريق لتحقيق الهدف الذي قام من أجله....¹

4-6 مرحلة العطاء

وهنا يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والإنسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري، ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبالتالي يكون الفريق ناجحاً.

6- الخصائص العامة لفرق العمل :

تتمثل خصائص فريق العمل في التالي :

- هوية مستقلة لكل فرد مع درجة تماسك جماعي عالية جداً "هوية جماعية"

- أهداف مشتركة

- تفاعل جماعي بين أعضاء الفريق

- كل عضو لديه مواهب متميزة ويسخرها لخدمة أهداف الفريق.²

* في حين هناك خصائص فرق العمل الفعالة: والتي تمثلت في الآتي :

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المؤسسات، إلا أننا نجد أن

هناك فرق العمل فعالة، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها

فيما يلي³:

¹ - شيب "مجد" ، دور فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة، في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص45.

² - يوسف علي عيسى أو جربوع، مرجع سابق، ص51.

³ - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09،

- أهداف واضحة ومحددة.
- إتصال واعي بين كل الأعضاء.
- الإلتزام عالي بالأهداف و مهمة الفريق.
- توفر المهارات اللازمة وتكاملها.
- تشجيع التفكير الابداعي.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص وتهديدات البيئة الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- إدارة الصراع والخلافات بشكل إيجابي.
- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- تدريب أعضاء الفريق بشكل دوري.
- 5-شروط نجاح فرق العمل :

يشكل فريق العمل ركيزة أساسية في نجاح أو فشل العمل في أي مؤسسة ، لذا أصبح لزاما على كل مؤسسة دراسة فرق العمل الموجودة ضمنها، لتتمكن المؤسسة من اتمام العمل

بإتقان دون حدوث خلافات ضمن الفريق أو بين الفرق ما يؤدي إلى تقصير في عمل المؤسسة ككل. حيث تتبع أهمية فريق العمل من الإنعكاس الذي يظهر على أداء المؤسسة، لأن أداء المؤسسة يزداد بشكل ملحوظ في حال تم اكتشاف مجموعة من العوامل النجاح فريق العمل أو تحسين جودتها للوصول لأكبر قدر ممكن من هذه العوامل الاستفادة من الأداء الأمثل للفريق، ومن أهم هذه العوامل:

1-5- تنوع أعضاء الفريق: يؤدي الفريق عمله بنجاح عندما تتنوع الخبرات والمهارات التي يمكن أن يجلبها أعضاء المكلفين به.

2-5- محاولة جعل عدد أعضاء الفريق صغيرا: أنجح الفرق هو الفريق أصغر عددا الذي يستطيع أداء العمل.

3-5- إختيارالعناصر المناسبة للعمل بالفريق: يتمتع بعض العاملين بالعمل ضمن فريق بينما يفضل الآخرون العمل منفردين.

4-5- التدريب: ليتحقق نجاح الفريق فلا بد أن يملك أعضاؤه المهارات الفنية التي تحتاجها الوظيفة المطلوبة منهم.

5-5- وضع أهداف الفريق: عندما يكون عمل الفريق وأهدافه واضحين فمن المتوقع أن يتحرك الفريق في نفس الإتجاه وأن يحقق نفس الأهداف، ولذلك فلا بد من وضع الأهداف بوضوح.

6-5- ربط تعويض العامل بأداء الفريق: من المتوقع أن يزيد التزام العامل بنجاح الفريق الذي ينتمي إليه مع زيادة ربط التعويض المالي الذي يحصل عليه العامل بنجاح الفريق في أداء مهامه.

7-5- استخدام مقاييس أداء مناسبة: تعمل فرق العمل بكفاءة أكثر إذا تركت لها حرية تنمية المقاييس التي تستخدم لقياس أدائها.

5-8 تنمية الثقة بين أعضاء الفريق: حتى تؤدي فرق العمل المطلوب منها فلا بد من تنمية الثقة بين أعضائها حتى يستطيعوا أن يحققوا أهدافه المشتركة.

5-9 حث الأعضاء على المشاركة : كلما زادت مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار، كلما زاد شعوره بالالتزام بهذه القرارات.

5-10 تنمية روح الفريق والدعم الاجتماعي لهم: يعمل الفريق بنجاح إذا ساد بين أعضائه الاعتقاد بأنهم يستطيعون تحقيق النجاح.

5-11 تشجيع الإتصال والتعاون : من الطبيعي أن يتحقق كل من الإتصال الجيد والتعاون بين أعضاء الفريق حتى يستطيعوا تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الفريق¹.

6- مؤشرات الحاجة الى فريق عمل²:

إن لجوء المؤسسات إلى فرق العمل والاستعانة بها في انجاز الكثير من المهام قد يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها، ويعتبر هذا التوجيه الجديد للمؤسسات الحديثة استجابة لمتطلبات العمل التي لا تتوفر في العمل الفردي، كتبادل الخبرات وتنمية القدرات والمهارات لدى الأعضاء، كذلك تطوير المؤسسة من خلال تحسين المنتج أو الخدمات على خفض التكاليف والأعباء.

ويقر العديد من الباحثين بدور فرق داخل المؤسسة كما ذكر الباحث إبراهيم الفقي الذي اعتبر "بأن فرق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، وذلك يجعلهم أكثر التزاما و إصرارا على تحقيق نتائج أفضل، والعمل بروح الفريق يساعد على تحديد تقدير أفضل للذات ، وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه

¹ - غاني دحام تاي الزبيدي وآخرون، دار السلوك التنظيمي، ط1، دار غباء، بغداد، 2015، ص70-71.

² - نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، إدارة فرق العمل ، ب. ط ، منشورات جامعة الافتراضية سورية، سوريا، 2021، ص36.

يشعرهم بأنهم ذوي قيمة وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية، ففرق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة". فيمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2 -إزدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية
- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4-عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة.
- 5-عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 7-ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة والإبداع.
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو ادخال التقنيات الجديدة.
- 10- زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

كما يشير آخرون إلى عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حالة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المؤسسة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل وهي كالتالي.¹

- 1- إرتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- 2- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 3- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة.
- 4- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 5- زيادة شكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات
- 6- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والابداع.
- 7- أخلاقيات العمل ضمن فريق:

حتى تتمكن أي مؤسسة بوضع وترسيخ أي اعتقاد، يجب أن تبرز هذه الأخلاقيات من قمة المؤسسة وأعلى الهرم عند القادة والمسؤولين قبل أن تظهر بين الأفراد والمجموعات، ثم يأتي الحديث عن ترسيخها وتأصيلها داخل المجموعات لتكون إحدى أهم مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسة ككل، وعكس ذلك قد يسول لشخص أو فريق اتباع طريق غير أخلاقي من أجل تحقيق الأهداف، فكم من فريق عمل وحقق نتائج جيدة بطرق ملتوية فانفضح أمره بعد ذلك مثلما حصل مع الفريق التي كانت تعمل في شركة إنرون Enron سنة 2001 كانت نهاية إحدى أكبر الشركات الأمريكية، والنتيجة إفلاس الشركة وتسريح أكثر من أربعة آلاف وخمس مئة موظف والحديث عن أخلاقيات العمل بصفة عامة هو حديث يستوجب الوقوف عند واجبات الأفراد اتجاه وظائفهم، كذلك القدرة على التواصل مع الآخرين وتأثير هذه

¹ يوسف علي عيسى أبو جربوع ، مرجع سابق، ص52.

الأخلاقيات على سلوك الأفراد والمجموعات، وسنحاول ذكر مجموعة من هذه الأخلاقيات التي تميز العمل.

1-7 الاحترام:

يعد من أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر داخل المجتمعات والشركات فهو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الأمم والشعوب، وهي صفة تساعد في الحفاظ على العلاقات الطيبة بين الأفراد خاصة فرق العمل.

2-7 الموازنة بين الحياة المهنية والعائلية :

إذ أن إهمال جانب دون آخر قد يؤثر على الإثنين، وعلى أفراد الفريق مساعدة ومساندة بعضهم البعض من أجل تخطي الصعوبات والعملية والعائلية.

3-7 المشاركة في اتخاذ القرارات:

تمثل معرفة الأعضاء للخطط الموضوعية ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها، وكذا المشاركة في صنع القرار بمثابة الطريق إلى الإبداع وتطوير المهارات وتبادل الخبرات.

4-7 الثقة المتبادلة :

تشير إلى درجة الأمان العاطفي في العلاقات، فعندما تكون هناك درجة عالية من الثقة بين أعضاء الفريق سيشعرون بالأمان بما يكفي ليكونوا صريحين وصادقين مع بعضهم البعض، والعكس عندما تكون الثقة مفقودة، فهذا يولد الشك وسوء الظن بين أعضاء الفريق، وفي هذه الحالة يجد أعضاء الفريق صعوبة بالغة في التواصل مع بعضهم البعض بشكل منفتح والعمل كفريق واحد.

5-7 الشفافية:

تدل الشفافية داخل الفريق في السياق الاجتماعي على الصدق والانفتاح بين الأعضاء من

أجل تبادل المعلومات والمعرفة وكذا الظروف المحيطة بالفريق، بهدف مشاركة الجميع في البحث عن القرار الصائب، وتعد الشفافية عامل محفز للسلوك وأداة لزيادة الوعي والثقة داخل الفريق.

قد يؤدي إخفاء أمر أو معلومة على الأعضاء إلى فشل المهام وسببا في عدم تحقيق الأهداف، لعدم تمكن جميع من المشاركة في الخطط والتواصل فيما بينهم، وقد ينتج عنه سلوك عدائي من طرف البعض أو يؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق، كل هذه الحقائق قد تقود الفريق إلى حقيقة وحيدة وهي الفشل والتفكك.

6-7 التعاون والتضامن المستمرين :

-يعد التعاون بين الأعضاء من أهم الأسباب التي تشكل من أجلها العمل الجماعي، إذ واجب على كل عضو مساعدة ومساندة باقي الأعضاء عند القيام بمهام، والتآزر فيما بينهم وتضامنهم في كل الميادين بما فيها الجوانب الاجتماعية، مما يزيد في درجات التقارب بين الأعضاء.

لا يسعنا أن نتطرق إلى هذا الموضوع في بضعة أسطر باعتبار أن كل نقطة من هذه النقاط هي صالحة لأن تكون موضوع للدراسة والمناقشة، فكثيرة هي الأخلاقيات والصفات الحسنة وكذلك المعاملات الجيدة التي من شأنها أن يتمتع بها الأفراد الفريق والتي تميزه عن باقي التجمعات، إذ يعد حمل شعار الفريق وتوحيد لباس الأعضاء واجتماعهم على القيم نفسها هي بمثابة التعبير عن الإفتخار الاحساس بالانتماء للفريق.¹

8- أسباب الصراع ضمن فريق العمل:

عند إدارة الصراع يتعين على المسؤولين الذين يحلون بمهارات حل المشكلات والإتصال الفعال والتفاوض الجيد، والتدخل من أجل فض النزاعات ، واستعادة التركيز على

¹ - عبيد طاوس، مرجع سبق ذكره، ص273-274-275.

الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك بمناقشة أسباب هذا الصراع والتعامل معها بأسلوب يتميز بالعقلانية والتوازن والفعالية، حيث هناك أسباب عديدة تظهر في العلاقات بين الأفراد في المؤسسة بسبب تمايز في العمر والثقافة والتعليم وأدوارهم المختلفة ومكانتهم، وضعف قدرة الأفراد على تحميل المعلومات الكافية والضرورية عن الإدارة. وبالتالي يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية، فالمظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد ظالمة في حق العمل أدى إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل إضافة إلى بناء سلطة في المنظمة وكذلك مشاكل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية.

حيث ذكر الباحثان كلهان وكاتز الأسباب الداخلية للصراع فيما يلي:

-**الصراع الوظيفي:** هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة، مثل: الإنتاج، الأفراد، التمويل، وغيرها...

-**الإعتمادية:** الإعتماد المتبادل بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

-**الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي ينتج عن نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز داخل المنظمة بين مجموعات المصالح المختلفة.

-**العوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.**

-**التعارض أو التغيير في الأدوار:** بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبإستجابة مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة للإستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى .

-التغير في صلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقائصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

وبصفة عامة يمكن أن نحصر أسباب فيما يلي:

***صراع الأهداف:** حيث يسعى كل فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.

***الصراع الفكري:** حيث يعمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

***الصراع العاطفي:** حيث تتعارضنا أحاسيس ومشاعر الفرد والجماعة مع أحاسيس أو مشاعر الآخرين¹.

***الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.

***صراع الأدوار:** حيث لكل فرد دور معين في المنظمة أن يتعارض مع الآخرين.

***التغير في السلطات والصلاحيات:** التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.

***عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي لحدوث الصراع.

***الإختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.**

¹- نزارا أشريفة، ، مرجع سبق ذكره،ص170/173.

9- معوقات بناء فرق العمل:

عادة ما تعمل فرق العمل بأسلوب تعاوني تشاركي، إلا أن هنالك عدد من فرق العمل التي لا تحقق هذه الإيجابيات نتيجة في صعوبات بناء فرق العمل تتمثل في:¹

1-9 معوقات تنظيمية: وتتمثل في مايلي:

-المعوقات الثقافية: التعامل بسطحية مع فكرة فرق العمل وبقاء الذهنيات مركزة حول العمل الشخصي من جميع أعضاء المؤسسة.

-التركيز على انجاز العمل: أي التركيز على الوظائف المسندة دون إبداع.

-ضعف التفكير الاستراتيجي : أي عدم تحديد ومعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة والبحث عن أسبابها، وعدم دراسة النتائج المتوصل لها في المؤسسة.

-الهيكل التنظيمي: أي التعقيد في هرم المؤسسة وتشابك وتعدد الوظائف التي تعيق بناء فريق عمل فعال.

-نظم الحوافز والمكافآت: عندما تقدم الجهود الفردية وتحضى بحوافز ومكافآت في هذه الحالة فإنها تعيق فرق العمل وتكوينها وتؤثر على الفعالية.

2-9 المعوقات الفردية تتمثل فيما يلي:

-معتقدات قائد الفريق: الإيمان بأهمية فرق العمل وضرورة التأقلم مع كل الصعوبات والمشاكل الناتجة عن تكوين فرق العمل وعدم فشل في المواصلة لأن النتائج فرق العمل غير ملموسة في زمن وجيز وبما أن المسؤول يجب اختصار الوقت وتسريع في اتخاذ القرارات فيمكن أن يمارسه سلطة اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بالفرق.

¹ - محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق عمل فعال، ط1، دار الرتب الجامعية، بيروت، 1999، ص18.

-المهارات: أي تعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم والحرص على التكامل فيما بينهم من ناحية المهارات سوى من الناحية الشخصية أو من الناحية الفنية أو من جانب استراتيجي.

-المكان: أي العمل في مكان واحد لأن البعد عن العمل يعيق بناء فريق عمل فعال من ناحية تبادل المعلومات والبيانات والاتصال وتوحيد وجهات العمال إذ أنه يضعف تعاون أعضاء الفريق.

- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء مع فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، فإن أي نقص في العدد سوف كون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لإنخفاض وقلة الأفكار والآراء. وكذلك لا يمكن بناء فريق فعال إذا كان يضم عددا كبيرا من الأعضاء، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية وذلك من خلال ضبط المجال المكاني والزمني والبشري لميدان الدراسة، وتحديد المنهج المناسب وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، وعرض بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية في جداول بسيطة ثم تحليلها.

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني للدراسة: لقد تم إجراء الدراسة الراهنة بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة -تيارت- وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لإمكانية تطبيق موضوع الدراسة فيها خاصة وأنها مؤسسة مهمة على الصعيدين الوطني والمحلي وذلك لما تقدمه من خدمات عديدة ومتنوعة للمجتمع، وبالأخص أن العالم اليوم أصبح عالما تحكمه التكنولوجيا والأنترنت، وقد استقلت المؤسسة حديثا عن قطاع البريد، حيث قدمت لها الدولة الدعم الكافي لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة، وقد أنشأت لها فروع عبر الدوائر (كفرندة، مهدية، قصر الشلالة، سوقر، دحموني...).

*بطاقة تقنية تعريفية عن مؤسسة إتصالات الجزائر:

هي مؤسسة تقنية اقتصادية تنشط في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت وهي مؤسسة حديثة النشأة. تقع في الطريق الوطني 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130 تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج بدأت نشاطها في 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملاتية منفصلة تشرف بنفسها

على نشاطات تماري في مواقع جغرافية مختلفة، وتعمل تحت وصايتها 8 مديريات اقليمية هي (الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة).

*التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة تيارت (مدينة تيارت)

هي مؤسسة اقتصادية خدماتية، من أهم الخدمات التي تقدمها الخاصة بالهاتف والأنترنت وخدمات أخرى خاصة بالمؤسسات العمومية تتمثل في تقديم الألياف البصرية لزيادة سرعة تدفق المعلومات.

*تقع في شارع "معروف أحمد" ولاية تيارت يحدها شمالا مركز تصفية الدم وأمراض الكلى ومن الشرق والجنوب مباني خاصة، أما غربا يحدها طريق "معروف أحمد"، حيث تبلغ مساحة المؤسسة 16250م².

تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1-السعي إلى تحسين قدراتها في البث والإستقبال عن طريق الأقمار الصناعية
- 2-تطوير الخدمات بغية تزويد الزبون الجديد دائما.
- 3-فتح شراكة مع المتعاملين الاستراتيجيين واستقطابهم لتبادل الخبرات والتقنيات.
- 4-السعي لاستحواذ على أكبر حصة من السوق للإتصالات الذي يشهد التوسع والنمو.

1-2 المجال الزمني:

لقد مرت الدراسة عبر 05 خمس مراحل زمنية وكانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الدراسة الإستطلاعية "07 فيفري-أفريل 2023"

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة على الباحث أن يقوم به، فهي تساعده على اكتشاف الميدان وتحديد أبعاد دراسته وتمكنه من وضع أطر للإشكالية محددًا بذلك مؤشرات

الموضوع حيث شملت هذه المرحلة خلال 5 مرات مرتين خلال شهر فيفري وخلال مرات متفاوتة بغرض اكتشاف الميدان من جميع النواحي.

المرحلة الثانية: 25 أبريل

وجاءت هذه المرحلة لتكملة الزيادة الإستطلاعية ولضبط المعلومات والإحاطة الكلية بمجريات البحث من خلال تحديد الفئات سوسيو مهنية المراد دراستها، وضبط عينة الدراسة التي سنعمل على تسليط الضوء عليها من خلال وضع مقابلات دورية لمجموعة من رؤساء المصالح وقد ساعدتنا المرحلة في التخطيط لكيفية توزيع الإستثمارات على العمال وضبط الأوقات التي نقل فيها الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة لتمكننا من إجراء مقابلات حرة مع العمال...

المرحلة الثالثة: 02 ماي 2023

تم توزيع الإستثمارات وكل المبحوثين "عينة الدراسة" والتي مثلت 41 عامل وجهت على الفئتين المتمثلة في "إطارات" "أعوان تحكم".

المرحلة الرابعة: "14 ماي"

تم استرجاع ما يقارب 36 استمارة بعد أن تمت الإجابة عنها من قبل المبحوثين.

المرحلة الخامسة "21" ماي:

تم الرجوع للمؤسسة ثانية لإسترجاع الإستثمارات "05" التي طلب منها أخذها عند حضور المبحوثين غيابهم لأسباب خاصة وبالتالي استرجاع كل الإستثمارات "41 استمارة"

1-3 المجال البشري: يبلغ عدد العمال بمؤسسة اتصالات تيارت 265 عامل موزعين

على كل فروعها، في حين يبلغ إجمالي عدد العمال داخل المؤسسة محل الدراسة بـ 51 عامل موزعين على المصالح والأقسام إلى:

- إطار 35
- عون تحكم 6
- عون تنفيذ 10

حيث اقتصرت الدراسة على الموظفين (إطارات-أعوان تحكم) أي 41 مفردة وذلك راجع لطبيعة أهداف الدراسة.

2-منهج الدراسة: يتطلب إجراء الدراسة الميدانية اتباع منهج علمي، وهو أمر ضروري بحيث عرف موريس أنجرس المنهج على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف"¹.

في حين يعرفه أندرسون على "أن مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الإهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية"².

حيث أن طبيعة الموضوع تعرض على الباحث اختيار نوع معين من المناهج، ونظرا للطبيعية موضوع دراستنا والذي يهدف إلى معرفة ما إن كانت الثقافة التنظيمية تساهم في بناء طرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، فإن ذلك يفرض علينا اتباع المنهج الوصفي ، الذي بدوره يعد أكثر المناهج استعمالا في العلوم الإجتماعية.

¹-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: جوزيف صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص197.

²- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص35.

3- أدوات جمع البيانات

3-1 الإستمارة (الإستبانة):

تعرف الاستمارة أو الإستبانة على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين،

تعد بغرض الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهره أو موقف معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعني بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وتعد الإستمارة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء وتتميز بتوفير الوقت والجهد على الباحث"¹

لقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المكونة من 41 مبحوث.

كما تمت مراجعة الاستمارة وصياغتها وتحكيمها على بعض من اساتذة التخصص، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي، حيث تضمنت 43 سؤالاً، وقد تم تقسيمها إلى أربع محاور وهي:

المحور الأول: حيث يضم البيانات الشخصية، متمثلة في 7 أسئلة، يتم من خلالها التعريف على خصائص عينة البحث وهي كالتالي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحالة العائلية، الأقدمية، مكان الإقامة)

المحور الثاني: يشمل بيانات حول ثقافة التكامل والثقة لدى أفراد فرق العمل.

المحور الثالث: يشمل بيانات حول ثقافة الحوار وزيادة الابداع لدى فرق العمل

¹ - محمد عبيدات واخرون، مرجع سابق، ص 85

المحور الرابع: يشمل هذا المحور على بيانات حول ثقافة توفير المعلومات وخلق جو التوافق لدى فرق العمل.

2-3 المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل والأساليب الشائعة في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، بالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين (أو عدد منهم) ليس لديهم إلمام في القراءة أو الكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح لأسئلة الباحث أو ان الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة¹.

وتعرف المقابلة على أنها "عبارة عن حوار بين الباحث والمشارك في المقابلة يحاول فيه الباحث جمع البيانات من أحداث أو سلوك أو اتجاهات أو حقائق معينة"² وتم استخدام المقابلة في الدراسة من أجل الاحاطة أكثر بموضوع بحثنا مع مجموعة من الموظفين ومقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية.

4-عينة الدراسة وخصائصها:

تعتبر العينة مصدرا أساسيا ومهما يعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، فهي عبارة عن نماذج مصغرة، من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريب بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة³.

¹ - الحمداني، قطان أحمد سليمان، الأساس في العلوم السياسية، ط1، الأردن، دار مجدلاوي، 2000، ص226.

² - المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأ مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، 2007، ص127.

³ - فضيل دليو، ميلود نفاري وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص186.

ونظرا لطبيعة موضوعنا تم استخدام أسلوب المسح الشامل، ليشمل جميع مفردات المجتمع وذلك لصغر حجم مجتمع البحث، حيث شملت الدراسة 35 إطار و 6 أعوان تحكم بمجموع "41" موظف .

تتضح خصائص العينة من خلال المحور الذي يتكون من 7 أسئلة حول المتغيرات الشخصية للمبحوثين والتي تم وصفها في جداول وتحليلها وتنسيبها وهي كالتالي:

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
الذكور	18	43.91
الإناث	23	56.09
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) المتعلق بمتغير الجنس ان النتائج المتحصل عليها توضح أن نسبة الإناث تمثل الغالبية في المؤسسة محل الدراسة حيث قدرت بـ (56.09%) فبلغ عددهن (23) موظفة، وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للذكور التي قدرت نسبتهم (43.91%) حيث بلغ عددهم (18) موظفا.

ولعل التفاوت بين هاته النسب راجع إلى طبيعة العمل الإداري، وقد أكدت بعض الدراسات أن أغلب الموظفين داخل المؤسسات ذات الطابع الخدماتي هي من فئة الإناث خاصة أن العمل داخل المؤسسة محل الدراسة لا يتطلب جهد بدني إنما يقتضي الأمر إلى تواجد دائم للعمال الإناث داخل المؤسسة على غرار مؤسسة سونطراك سونلغاز التي تتطلب ويلتزم العمل فيها إلى وجود العنصر الذكوري أكثر منه العنصر النسوي.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
9.75	04	30-25
41.47	17	40-31
34.14	14	50-41
14.63	06	50 فأكثر
100	41	المجموع

تمثل البيانات الكمية في الجدول (06) والتي تتعلق بمتغير السن أن معظم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت هم من الفئة العمرية من (31) إلى (40) سنة بنسبة (41.47%) حيث بلغ عددهم (17) موظف، ثم تليها الفئة العمرية أعلى نسبة التي أعمارهم تتراوح ما بين (41) إلى (51) سنة بنسبة 30,23% فكان عددهم (14) موظف، ثم تليها الفئة العمرية من (41) إلى (50) سنة بنسبة (34.15%) فكان عددهم (14) موظف وتأتي بعدها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (14.63%) فقد عددهم بـ (06) موظفين ثم الفئة العمرية من (25) إلى (30) سنة بنسبة (9.75%) فقد عددهم (04) موظفين.

من خلال هذه البيانات الكمية يمكن القول أن المؤسسة تحرص على وجود الفئة الشبابية في العمل، وذلك لما يتميز به من الديناميكية والحيوية والمرونة وتحكمه في البرمجيات الحديثة بسرعة وتأقلم بسعة داخل المؤسسة وحبه للفضول والإستطلاع لما يدور حوله للإندماج والإنتماء بسرعة في المجموعة ومواجهة التحديات، حيث كل هذه الصفات من شأنها المساهمة في تقديم الأفضل للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية وبسرعة وهذا ما يستدعي تكوين هذه الفئة واستغلالها الاستغلال الأمثل داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	مستوى التعليمي
-	-	متوسط
9.76	04	ثانوي
90.24	37	جامعي
100	41	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (07) والمتعلق بالمستوى التعليمي لعينة البحث تبين أن:

أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة هم ذو مستوى جامعي فقدر عددهم ب (37) موظف بنسبة (90,24%) ثم يليها أصحاب المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (04) موظف بنسبة (9.76%)

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة تحرص على توظيف أصحاب الكفاءات والمهارات العالية للعمل لأن طبيعة عملها تتطلب ذلك، إذ أن عالم الاتصالات والتكنولوجيا دائما في تغيير وتطوير مستمرين، وهذا ما يستدعي موظفين ذو كفاءة ومستوى عالي لتحقيق النجاح للمؤسسة.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
17.07	7	أعزب
80.48	33	متزوج
-	-	مطلق
2.45	4	أرمل
100	41	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات مجتمع البحث حسب الحالة العائلية، حيث يتضح لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول ان نسبة المتزوجين هي أكبر نسبة في المؤسسة والتي تمثل (80.48 %) مقارنة بغير المتزوجين (العزاب) والتي مثلت نسبتهم بـ (17.7%)، بينما مثلت نسبة (2.45%) فئة الأرامل في حين اتضح انعدام وجود المطلقين داخل المؤسسة.

بالاعتماد على نسبة الجدول أعلاه نجد ان أغلبية الأفراد متزوجين وأرياب أسر ويعود ذلك إلى الأجر المرتفع الذي يتقاضونه في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما صرحه لنا أحد الموظفين (نخلص كيما سونطراك) وبالتالي لا يضمن ذلك لهم الاستقرار النفسي والاجتماعي فيساعدهم على تكوين أسرة... وهذا ما يكون له تأثير على فاعلية الأداء والرضا داخل المؤسسة ويعود بالمنفعة على المؤسسة من خلال تقديم إضافات جديدة للمؤسسة.

أما فيما يخص فئة العزاب فيرجع ذلك إلى أمرين تمثل الأول في ظروف خارجية تخص الموظفين وذلك من خلال ما صرحه الموظفون (مزال الحال حتى يتوفر السكن واللوطو...) وخاصة ان مشكلة السكن أصبحت تؤرق أغلب الموظفين العزاب، وهذا ما سيدفعهم للعمل وزيادة الأداء داخل المؤسسة والتي ستضمن لهم الترقية والحصول على علاوات مادية.

الجدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الإقامة

النسبة المئوية %	التكرارات	مكان الإقامة
7.31	3	الريف
92.69	38	المدينة
100	41	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) والتي تخص مكان إقامة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، أن معظمهم يقطنون بالمدينة نسبة (92.69%) حيث بلغ عددهم (38) موظف، في حين قدرت نسبة الذين يقطنون في الريف بـ (7.31%) حيث بلغ عددهم بـ 3 موظفين.

من خلال الشواهد الإحصائية والنسبة المتفاوتة بين الموظفين من المدينة والموظفين من الريف يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على توظيف العمال من نفس المكان، وقد يعود ذلك لتجنب التأخيرات عن العمل خاصة الضغوطات في العمل، والقوانين الصارمة الداخلية للمؤسسة التي تفرض تواجد العمال في الوقت المحدد وهذا ما يتناسب مع الموظفين الذين يقطنون في المدينة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني
85.37	35	إطار
14.63	06	عون تحكم
100	41	المجموع

من خلال تحصيل استجابات أفراد العينة الواردة في الجدول أعلاه والتي تتعلق بالمستوى الوظيفي لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت تبين لنا أن غالبية المبحوثين ذو مستوى وظيفي عالي والذي تمثل في الإطارات.

حيث بلغ عددهم (35) إطار بنسبة (85.37%) ثم بنسبة (14.63%) لأصحاب المستوى المهني أعوان تحكم والبالغ عددهم (06) أفراد.

ومن خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة تحرص وتهتم بتوظيف الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وهذا راجع لطبيعة العمل حيث أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الخدماتي أكثر منه انتاجي لذا لا بد من توفر موظفين ذوي مستوى مهني عالي، وذلك لتقديم الجديد للمؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 4 سنوات	02	4.88
4-8	14	34.15
9-13	12	29.27
14-18	06	14.63
19-23	04	9.75
23 فأكثر	03	7.32
المجموع	41	100

يبين لنا الجدول رقم (11) توزيع الأفراد حسب الأقدمية أن نسبة الكبيرة كانت للفئة التي تتحصر خبرتهم ما بين (4-8) سنوات بنسبة (34.15%) حيث بلغ عددهم (14) موظف، ثم تليها فئة (9-13) سنة بنسبة (29.27%) حيث بلغ عددهم (12) موظف، ثم بعدها فئة (14-18) سنة بنسبة (14.63%) فقد عددهم بـ (06) موظفين، ثم تليها فئة (19-23) سنة بنسبة (9.75%) حيث بلغ عددهم 04 موظفين، ثم العمال الذين أقدميتهم في العمل تفوق (23) سنة بنسبة (7.32%) الذي بلغ عددهم (03) موظفين، ثم الفئة الأقل من (4) سنوات حيث بلغ عددهم (02) موظفين بنسبة (4.88%)

ومن خلال هذه الشواهد الإحصائية نستطيع القول ان أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم مدة طويلة في العمل وقد يعود ذلك بإهتمام المؤسسة المحافظة على موظفيها أطول وقت، خاصة انهم من الفئة الشابة التي تمتاز بسماوات ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية فهم حاملون لشهادات جامعية تجعل المؤسسة ترغب في إبقائهم وتشجيعهم على العمل لفترة طويلة للإستفادة من قدراتهم وكفاءتهم.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية، سنتناول في هذا الفصل الأخير إلى عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة نتائج الدراسة، التي جمعت بواسطة الإستمارة ومعتدين على جداول بسيطة ومركبة.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1-1 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: ثقافة التكامل والثقة لدى أفراد فرق العمل:

جدول (11): يبين ما إن كان التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	احتمالات	
31.71	13	7.32	03	24.40	10	الدافعية للعمل	نعم
19.51	08	4.88	02	14.63	06	الرضا بما يحدث حولك	
48.78	20	2.43	01	46.34	19	التطوع والمساعدة	
/	00	/	00	/	00	الرغبة في تنمية قدراتك	
/	00	/	00	/	00		
							لا
%100	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح ما إن كان التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى زيادة الثقة، حيث نجد نسبة (100%) من عينة الدراسة والبالغ عددهم (41) يرون أن التعاون يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم، إذ يرجعون أن ذلك يؤدي إلى التطوع والمساعدة التي تكون فيما بينهم وقد بلغت نسبة الذين صرحوا بذلك (48.78%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون أن ذلك يؤدي إلى الدافعية للعمل بنسبة (31%) وتليها نسبة (19.51%) التي تخص المبحوثين الذين صرحوا أنهم راضون بما يحدث في المؤسسة وذلك نتيجة للتعاون الحاصل بين أعضاء الفريق والتي زادت من الثقة بينهم.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية والنسبة التي سجلت يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تدعم وتحفز على تهيئة الظروف التي تسمح لموظفيها بالتعاون وبالتالي يضمن ذلك زيادة الفاعلية خاصة كونها مؤسسة ذات طابع إقتصادي خدماتي لذلك لا بد لها من التكامل والتنسيق بين كل العاملين وهذا ما يضمن لها أيضا القيام بالعمل على أكمل وجه وهو ما صرح به أحد العاملين داخل المؤسسة أن التعاون القائم بينه وبين زملائه يسهل انتهاء الأعمال وإنهائها بسرعة وفي وقت قياسي وذلك من خلال قوله "المعاونة تغلب السبع"، ويتجلى ذلك أيضا من خلال ملاحظتنا خلال فترة التريص والتي لاحظنا من خلالها العلاقات غير الرسمية القائمة بين العاملين وكسر الروابط والقواعد الرسمية فتجعلهم ذلك منغمسين في جو العمل ومتعاونين مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي يزيد من الأداء داخل المنظمة والحركية خاصة أيام الأحد و الخميس.

جدول رقم (12): يبين ما إن كان العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
63.41	26	2.43	01	60.97	25	تحقيق أهداف بسرعة	نعم
26.83	11	4.87	02	21.95	09	الجودة في الانتاجية	
9.76	04	7.31	03	2.43	1		لا
100%	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يوضح ما إن كان العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي، أن نسبة (63.41%) من الموظفين الذي ينسبون أن العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي من خلال تحقيق الأهداف بسرعة، في حين يرى (26.83%) أن العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي من خلال تحقيق الجودة في الانتاج، بينما يرى (4) موظفين البالغة نسبهم (9.76%) أن العمل الفردي أحسن من العمل ضمن فريق وينفون أهمية العمل ضمن فريق.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية وملاحظاتنا خلال فترة التريص يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على العمل ضمن فريق، لما يعود عليها من فوائد تخدم أهدافها وتحسين منتجاتها وتسريع الخدمة للزبائن، وكل هذا يؤدي إلى تقليل المشاكل او اضطرابات قد تمس النظام الخاص بالمؤسسة، وبالتالي تسمح بإستقرار المؤسسة والحفاظ على السير الحسن للمؤسسة، وهذا ما صرح به المكلف بالشبكات التجارية والعلاقة مع الزبائن بأن العمل ضمن فريق يقلل الضغوط العمل من الناحية النفسية والأدائية ويسهل عليهم تأدية بقية الأعمال الموكلة إليهم، حيث أن العمل ضمن فريق يشجع على توسيع دائرة العلاقات والتفاعلات الإيجابية بين الأفراد، وبالتالي يكون هناك تقاسم معارف وخبرات تنمي روح التفكير الجماعي لدى الأفراد فرق العمل، فيساهم ذلك في تطوير الكفاءة الجماعية فيؤدي ذلك بالضرورة إلى نتائج مرضية للمؤسسة يسعى كل من أعضاء الفريق لإتمامها على أتم وجه واكمل صورة قد سطرت لها المؤسسة وقد هدفت إلى الوصول إليها من خلال ما نصت به في قوانينها وقواعدها وأهدافها التي سعت لبلوغها.

جدول رقم (13): يبين ما إن كان الإنسجام داخل المؤسسة يحقق صفة الولاء لدى العاملين

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
97.56	40	12.19	05	85.37	35	نعم
2.44	01	2.44	01	/	00	لا
100%	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح ما إن كان الإنسجام داخل المؤسسة يحقق صفة الولاء لدى العاملين، فنجد أن أغلب العمال يجمعون على الإنسجام يحقق صفة الولاء لدى العاملين وهذا بنسبة (97.56%)، في حين نجد نسبة (2.44%) من العمال يرون أن صفة الولاء لا تقتزن بالضرورة بالإنسجام داخل المؤسسة.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية والبيانات المسجلة نجد أن الإنسجام الداخلي للمؤسسة يضمن ويحقق ولاء العاملين في المؤسسة، وبالتالي يزيد من فاعلية العمل كون الولاء يعمل كموجه ذاتي للفاعلين ودافع أساسي لهم لتحقيق الأهداف وتقديم الابداع، وقد يتعلق الولاء بعوامل خارجية وداخلية في المنظمة كظروف العمل والأجور، وهذا ما صرح أحد الموظفين "نخلص مليح ونكونكتي باطل"، وقد أكدت دراسات على أن نظام الحوافز المادية والمعنوية وكذلك المناخ الإجتماعي الداخلي المناسب يحفزان على رفع درجة الولاء داخل المؤسسة.

وكل هذا تضمنه المؤسسة محل الدراسة في رفع الأجور والتحفيزات للعمال فقط لضمان مردودية جيدة للمؤسسة وتحسين صورتها الداخلية والخارجية ولعل أهم ما تم ملاحظته أن أغلب الموظفين لهم ولاء كبير نحو المؤسسة وهذا ما زاد في مستوى الرضا عن كل ما تقدمه مؤسستهم والسعي لتقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة.

جدول رقم (14): يبين ما إن كان التنسيق بين الإدارة وأعضاء فرق العمل ضروري في المؤسسة.

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
34.15	14	4.87	02	29.27	12	نعم	التقليل من الأخطاء التي من الممكن أن تقع فيها المؤسسة
34.15	14	7.32	3	26.83	11		يزيد من التعاون بين الإدارة والأعضاء
31.70	13	2.44	01	29.27	12		سرعة الاستجابة للزيائن
/	00	/	00	/	00	لا	
100%	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح ما إن كان التنسيق بين الإدارة وأعضاء فرق العمل ضروري في المؤسسة، حيث نجد ان كل المبحوثين يقرون على ضرورة التنسيق بين الإدارة وأعضاء فرق العمل ضروري في المؤسسة، إذ نجد نسبة (34.15%) يرون أن ذلك يقلل من الأخطاء والتي من الممكن ان تقع فيها المؤسسة، وتساويها نسبة

المبحوثين الذين يرون أن التنسيق يضمن زيادة التعاون بين الإدارة والأعضاء بنسبة (34.15%) والبالغ عددهم (14) موظف، وفي المقابل نجد نسبة (31.70%) من المبحوثين يرون أن التنسيق القائم بين الإدارة وأعضاء فرق العمل يؤدي إلى سرعة الاستجابة للزيائن والبالغ عددهم 13 موظف.

من خلال هذه الشواهد الاحصائية وملاحظاتنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة يتضح لنا أن التنسيق بين الإدارة وأعضاء فريق العمل ضرورية وذلك لما لها من أهمية كبيرة، حيث أن التنسيق المستمر بين الإدارة وفرق العمل يجعل المؤسسة تتفادى الوقوع في الأخطاء التي قد تضر المؤسسة أو تعرقل وصولها إلى الأهداف المرجوة وقد يؤدي ذلك في كثير من الاحيان إلى زيادة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة فيساهم في تسريع عملية خدمة الزبائن وتقليل الضغوطات التي قد يمر بها العاملون، وهو ما صرح به أحد المبحوثين بأن التنسيق بين الإدارة والعمال يساعد في تقسيم العمل وبالتالي انجازه في فترة وجيزة واستدراك كل النقائص وذلك من خلال المراقبة التي تقوم بها الإدارة للعمال المنجزة إذ أن من أبرز السمات المصاحبة لذلك إمكانية التنبؤ والمحافظة.

الجدول رقم (15): بين ما إن كان العمل ضمن فريق يسهل المهام ويحقق أهداف المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	احتمالات	
20	48.78	05	2.44	15	36.58	نعم	إنجاز العمل في الوقت المحدد
21	51.22	/	01	20	48.79		العمل بكفاءة
		00	/	00	/	لا	
41	100%	06	14.63	35	85.37	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين ما إذا كان العمل ضمن فريق يسهل المهام ويحقق أهداف المؤسسة، نلاحظ تقارب في نسب المبحوثين حيث نجد نسبة (51.22%) يقرون أن العمل ضمن فريق يؤدي إلى العمل بكفاءة، وتساويها نسبة (48.78%) من

المبحوثين الذين يرون العمل ضمن فريق يؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد، مما يعني أن كل المبحوثين يوافقون على أهمية فريق العمل داخل المؤسسة.

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على العمل ضمن فريق وذلك لما يضمن للمؤسسة الوصول إلى نتائج مرضية وتحقيق أهدافها بالسرعة المطلوبة وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وبكفاءة، حيث أن العمل ضمن فريق يقلل من الضغط ويزيد من التعاون بين أعضاء الفريق، وبالتالي يحقق الانسجام المطلوب في العمل، وهذا ما صرح به أحد الموظفين كونه يفضل العمل في جوّ تعاوني وتشاركي فهذا الأمر يجعل الوضعية الداخلية لمحيط العمل مريحة وبالتالي يسهل عليه قيامه بالأعمال الموكلة إليه ضمن فريق العمل بالتنسيق مع قائد الفريق.

جدول رقم (16): يبين ما إن كانت المؤسسة تظهر لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة في المؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
36.59	15	12.20	05	24.39	10	فتح لهم فرص للمناقشة وتقييم الإقتراحات	نعم
63.41	26	2.43	01	60.98	25	عرضها للنقاش في إجتماعات الإدارة	
/	00	/	00	/	00		لا
%100	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين ما إذا كانت المؤسسة تظهر لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة في المؤسسة، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن ذلك يتجلى من خلال عرض اقتراحاتهم للنقاش في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة إذ بلغت نسبتهم (63.41%)، وفي مقابل ذلك نجد نسبة (36.59%) من المبحوثين يرون أن المؤسسة تظهر لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة من خلال فتح فرص للمناقشة وتقييم اقتراحاتهم.

من خلال المعطيات سالفة الذكر يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالموارد البشري وتعتبره أساس نجاحها وتقدمها لذلك فهي تحرص على عرض مقترحات العاملين في المؤسسة للنقاش من خلال اجتماعاتها لأن ذلك سيجعل المؤسسة أكثر حيوية وديناميكية مما يزيد من نشاط العاملين فيحاولون تقديم كل ما يناسب ويلئم المؤسسة خاصة أنها تفتح لهم فرصة للنقاش وتقييم اقتراحاتهم وهذا ما سيزيد من مستوى الثقة بالإدارة.

ولعل كل هذا ساهم في رفع معنويات العمل وأشعارهم ان بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في الأدوار داخل المنظمة، فتزداد ثقتهم وبالتالي تزيد من الدافعية للعمل والإنجاز والابداع والتطوير والتغيير والمساهمة في تحسين صورة المؤسسة للزبائن فيرفع من نسب الرضا لديهم.

جدول رقم (17): يبين أهمية التواصل بين القائد وأعضاء الفريق

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
						احتمالات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
43.90	18	4.87	02	39.03	16	ان لك قيمة في المؤسسة	نعم
56.10	23	9.76	04	46.34	19	يشعرك بالانتماء	
/	0	/	00	/	00	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين أهمية التواصل بين القائد والفريق وأعضاء الفريق، حيث نلاحظ أن أغلب التصريحات المبحوثين الذين بلغ عددهم (23) مبحوث بنسبة (56.10%) أن التواصل المستمر داخل المؤسسة يشعركم بالانتماء في حين يرى (43.90%) أن التواصل القائم داخل المؤسسة يشعركم بالقيمة في المؤسسة وقد بلغ عددهم (18) مبحوث.

ومن خلال هذه الشواهد يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر – تيارت- أن التواصل يرفع معنويات الفرد في محيط عمله ويزيد ثقة أعضاء الفريق بالقائد

وهذا ما يشجع على التواصل مفتوح خاصة عند عقد اجتماعات دورية والتي يتم من خلالها مشاركة أفكار بحرية بدون أي أحكام مسبقة، بالاعتماد على المرونة في الطرح والحوار وعدم تثبيت بالطرق المألوفة في تنفيذ المهام كقبول آراء جديدة، وهذا ما يشجع أعضاء الفريق على تقديم الأحسن والأفضل للمؤسسة.

ويكون هذا كله بعد شعورهم بالإنتماء الكلي داخل المؤسسة، مما يضمن ولائهم لها خاصة إذا كان القائد يشعر أعضاء الفريق أنهم لهم قيمة في المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين ما إن كان ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة يؤدي إلى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
56.10	23	9.76	04	46.34	19	استمرارك في العمل داخل المؤسسة	نعم
29.26	12	4.87	02	24.39	10	التزامك بضوابط وقوانين المؤسسة	
14.64	06	/	00	14.64	06	تقديم الأفضل للمؤسسة	
/	00	/	00	/	00	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن (56.10%) من المبحوثين يرون ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة يدفعهم إلى الإستمرار بالعمل داخل المؤسسة والذي يخلق جو من الثقة لديهم، في حين نجد أن نسبة (20.26%) من المبحوثين يرون أن ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة يدفعهم إلى الالتزام بضوابط وقوانين المؤسسة، بينما نجد ان نسبة (14.64%) من المبحوثين الذين بلغ عددهم (6) موظفين بأنهم يسعون لتقديم الأفضل لمؤسستهم وذلك لولاء وبقاء زملائهم بالمؤسسة والثقة التي بينهم وبين الإدارة.

من خلال البيانات السالفة، يمكن القول أن الولاء يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة كالظروف العمل والأجور والمناخ الاجتماعي، مما يؤثر ذلك على

مستوى الثقة لدى العاملين، حيث الولاء من الإيمان بأهمية أهداف المؤسسة والعمل من أجلها بكل فعالية فينعكس ذلك على ما يقدموه العمال للمؤسسة وحرصهم على نجاحها وديمومتها، إذ يعد الولاء موجه ذاتي للفاعلين ودافع أساسي لهم لتحقيق الأهداف وتقديم الإبداع والتميز للمؤسسة، ولعل من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في محيط العمل هو نظام الحوافز وهذا ما تتميز به المؤسسة محل الدراسة حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية للعمال من إثارة الدافعية للعمل فيزيد ذلك من الربحية والإنتاجية ويرفع من الجودة ويساهم ذلك أيضا في ارتفاع معدلات النمو وهذا ما يضمن بقاء العمال في المؤسسة.

جدول رقم (19): يبين سيروة العمل بين أعضاء الفريق

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات
43.90	18	7.32	03	36.59	15	جودة العمل
34.14	14	4.88	02	29.26	12	زيادة في تحقيق الأهداف
21.96	09	2.43	01	19.51	08	الجو الروتيني
/	00	/	00	/	00	الإهمال واللامبالاة
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

من خلال البيانات في الجدول أعلاه، الذي يمثل سيروة العمل بين أعضاء الفريق يتميز بالجودة، في حين يرى (34.14%) أن العمل داخل المؤسسة يأخذ منحى جيد من ناحية تحقيق الأهداف بينما يشعر (9) مبحوثين بالروتين داخل المؤسسة بنسبة (21.96%).

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحسين سيروة العمل بين أعضاء الفريق، نظرا لما تقدمه المؤسسة من تحفيزات مادية ومعنوية للعمال يساعد ذلك في تحكمها بالظروف المحيطة بالعمل وبالتالي يضمن العمل بشكل إيجابي من خلال السعي في زيادة الإنتاج والمواظبة على تحقيق الأهداف، مما يساعد في تحسين جودة العمل والتخلص من الجو الروتيني.

جدول رقم (20): يبين ما إن كان هناك ثقة بقيم ومبادئ زملاء العمل داخل المؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
26.83	11	2.44	01	24.39	10	تشجيع الشفافية والمصداقية داخل المؤسسة	
53.66	22	12.20	05	41.46	17	نعم توفير جو ملائم للعمل	
19.51	08	/	00	19.52	08	الانضباط والمسؤولية	
/	00	/	00	/	00	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الثقة بقيم ومبادئ زملاء العمل داخل المؤسسة من شأنه توفير جو ملائم في العمل، وقد بلغ عددهم (22) موظف بنسبة (53.66%)، في حين نلاحظ تقارب بين نسبتي المبحوثين الذي رأوا أن تشجيع الشفافية والمصداقية داخل المؤسسة وكذلك الانضباط والمسؤولية هما نتيجة للثقة بقيم ومبادئ زملاء العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة (26.83%) يرون ان ذلك من شأنه ان يشجع الشفافية والمصداقية في المؤسسة، ونسبة (19.51%) يرون أن الانضباط والمسؤولية نتيجة للثقة بقيم ومبادئ التي تكون في المؤسسة.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن زملاء العمل لا بد لهم من المحافظة على ثقة أعضاء الفريق فيما بينهم وهذا ما تسعى إليه المؤسسة محل الدراسة، لأن الثقة بقيم ومبادئ العمال يجعلهم يدركون قيمة وأهمية العمل الجماعي في تشجيع الشفافية والمصداقية داخل المؤسسة من خلال توفير جو ملائم للعمل كقبول آراء جديدة أكثر فاعلية ونجاعة في تنفيذ المهام، مما يشجع بقية أفراد الفريق على تحسين التواصل وترسيخ العلاقات التبادلية عندما تلامس المصداقية والشفافية من المسؤول وذلك يؤدي إلى الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسة.

جدول رقم (21): يبين مشاركة قائد الفريق الأعضاء في حل المشكلات التي تحدث مع فريق العمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
63.41	26	2.44	01	60.98	25	نعم	تقسيم المهام على العمال بشكل عملي
36.59	15	12.19	05	24.39	10		اجتماعات دورية
/	0	/	0	/	0	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات أعلاه والشواهد الإحصائية في الجدول رقم (22) الذي يوضح مشاركة قائد الفريق في حل المشكلات التي تحدث مع فريق العمل، حيث نلاحظ ان أغلب المبحوثين يرون أن ذلك يكون من خلال تقسيم المهام على العمال بشكل عملي ولقد بلغت نسبتهم (63.41%) بينما يقر بقية المبحوثين الذين بلغ عددهم (15) مبحوث على أن مشاركة القائد في حل المشكلات داخل المؤسسة تكمن من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها الإدارة بنسبة (36.59%).

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية يمكن القول أن قائد الفريق يحرص كل الحرص على مشاركة أعضاءه في حل المشكلات التي تحدث معظمهم وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها الإدارة، حيث نجد أن القرارات التي يتخذها القائد خلال هاته الاجتماعات تستند على لغة العقل والموضوعية وسيطرة للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة، إذ يسعى القائد للإلمام بكل الجوانب المحيطة بأعضاء فريقه، وذلك للوصول إلى اتفاق يرضي الجميع والأخذ بعين الاعتبار العواقب المترتبة على كافة الأطراف، كل هذا يكون بامتلاك مهارات التواصل الفعال، واتقان مهارات الإستماع التي تساعد على فهم الآخرين والوصول إلى التسويات المرغوبة دون إلحاق أي ضرر بالنظام الكلي للمؤسسة والمحافظة على كيانها.

جدول رقم (22): يبين ما إن كان هناك نزاع وتوتر داخل فريق العمل في المؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
4.88	02	/	00	4.88	02	غياب الاتصال	
2.44	01	/	00	2.44	01	سوء التفاهم	
9.75	04	/	01	7.31	03	المنافسة	
14.63	06	/	01	12.20	05	المحابة والتفضيل	
68.30	28	9.75	04	58.54	24	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين ما إن كان هناك نزاع وتوتر داخل فريق العمل في المؤسسة، حيث نجد نسبة (68.30%) يرون عدم وجود أي نزاع أو توتر داخل فريق العمل في المؤسسة، بينما يرى (14.63%) من المبحوثين وجود نزاع وتوتر في المؤسسة ويعود سبب ذلك إلى المحابة والتفضيل، في حين صرح(4) مبحوثين أن سبب النزاع والتوتر الموجود في المؤسسة يرجع إلى المنافسة بين أعضاء الفريق بنسبة (9.75%) في مقابل ذلك رأى آخرون أن سبب النزاع والتوتر الحاصل داخل المؤسسة يعود إلى غياب الاتصال بين أعضاء الفريق بلغت نسبتهم (4.88%)، ورأى مبحوث واحد أن سوء التفاهم هو الأرجح والسبب الرئيسي لوجود التوتر والنزاع داخل المؤسسة بنسبة (2.44%)

من خلال البيانات السابقة نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة يشوبها بعض التوتر والنزاع الداخلي ولربما يرجع ذلك إلى غياب الاتصال والمنافسة داخل محيط العمل، وقد يعود سبب ذلك إلى سوء التفاهم الذي لاحظناه خلال تواجدها في المؤسسة فقد لاحظنا وجود نزاع بين موظفين تجاوز الأمر بالعنف اللفظي، ولكن يبقى الجو العام للمؤسسة هادئ وقد سعت الإدارة على التوليف بين العمال لتجنب مثل هذه الصراعات التي قد تخل بالنظام الداخلي للمؤسسة، ولعل أهم ما يشترط للوقاية من النزاعات وتحقيق النجاح للمؤسسة هو إدارة الحوار الاجتماعي ولا يمكن ذلك إلا بالعلاقة الايجابية بين الموظفين والإدارة، فلا

يمكن أن تهمل الدور الأساسي للقائمين على إدارة الحوار والذين تتوفر فيهم مهارات تؤهلهم لتسيير الخلافات والتناقضات.

جدول رقم (23): يبين طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
51.22	21	7.3	03	43.90	18	التعاون مع أعضاء الفريق	
31.71	13	4.88	02	26.83	11	الاستعانة بالقائد	
17.07	07	2.44	01	14.64	03	العمل الفردي	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه، والذي يوضح طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين أن أنسب طريقة لحل المشكلات هي التعاون المشترك فيما بينهم وقد بلغت نسبتهم (51.22%) بينما يرى آخرون أن أنجع طريقة هي استعانتهم بالقائد وقد بلغت نسبتهم (31.71%) وفي المقابل يصرح (07) مبحوثين أن العمل الفردي هو أحسن طريقة لحل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة أثناء تأدية الأعمال وقد بلغت نسبتهم (17.07%).

من خلال البيانات سالفة ذكر وملاحظتنا الميدانية خلال التواجد في المؤسسة محل الدراسة رأينا تعدد طرق حل المشكلات التي تحدث داخل الفريق باعتمادهم على العمل المشترك ضمن فريق وربما يعود ذلك للوصول لحلول أسرع وأنجع ولتفادي أي اضطرابات قد تمس المستويات العامة للتنظيم وبالتالي الإنشغال بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل قائد الفريق، فيزيد ذلك من التعاون بين أعضاء الفريق وبالتالي يرفع روح الإيمان بالأهداف العامة والخاصة فيساهم ذلك في تماسك وثبات الفريق ويحفز على زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وتحقيق أكبر قدر من العوائد.

1-2 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثالث: ثقافة الحوار وزيادة الإبداع لدى فريق العمل:

الجدول رقم (24): يبين ما إن كانت الخبرات المكتسبة ضمن الفريق تساهم في تحقيق التميز

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
39.02	16	2.44	01	36.59	15	تمكن من برمجيات الحاسب الآلي	نعم
2.44	01	2.44	01	/	00	تفكير في مهارات إبداعية متنوعة	
24.39	10	4.88	02	17.07	08	اكتساب خبرات ومهارات جديدة	
14.64	05	2.44	01	12.20	04	من ناحية التعامل مع مختلف الخدمات	
21.50	08	2.44	01	19.51	07		لا
100	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) والتي تتعلق بها إن كانت المؤسسة محل الدراسة أن الخبرات المكتسبة ضمن فريق تساهم في تحقيق التميز، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم قدر عددهم (33) بنسبة (80.49%) يؤكدون على أن الخبرات المكتسبة من المؤسسة تساهم في تحقيق التميز، حيث نجد (16) مفردة قالوا أن تمكنهم من برمجيات الحاسب الآلي حيث مثلت نسبة آراء المبحوثين فيها (39.02%)، في حين نجد أن (10) مفردات من مفردات البحث بنسبة (24.39%) يرون أن اكتساب خبرات ومهارات جديدة لفريق العمل، بينما نجد أن ما يمثل نسبة (14.64%) يقرون بأن اكتساب خبرات من ناحية التعامل مع مختلف الخدمات فقدر عددهم (06) مفردات بينما هناك مفردة واحدة نفت أن اكتساب الخبرات تساهم في تحقيق التميز ضمن الفريق بنسبة (21.51%).

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص في عملها على اكتساب الخبرات من أجل تحقيق التميز ضمن فريق عمل أن الأقدمية في العمل والمهارات الإبداعية والكفاءة العالية تساهم في تحقيق التميز داخل المؤسسة.

جدول رقم (25): يبين ما إن كان الحوار القائم بين أعضاء الفريق العمل يساهم في زيادة الإبداع لدى فرق العمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
78.05	32	4.88	02	73.17	30	نعم	
21.95	9	9.75	04	12.20	05	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يبين ما إن كان الحوار القائم بين أعضاء ساهم في زيادة الإبداع لدى فرق العمل، حيث نجد أن أغلب المبحوثين يقرون بأهمية الحوار وذلك بنسبة (78.05%) بينما نجد في مقابل ذلك أن بقية المبحوثين والذي بلغ عددهم (9) موظفين بنسبة (21.95%) بأن الحوار ليس له علاقة في زيادة الإبداع لدى فرق العمل.

من خلال البيانات المتحصل عليها واستنادا على ما توصلنا على توصلنا إليه في الجدول الذي يؤكد على أهمية الحوار في المؤسسة والتي من خلالها يمكن القول أن الحوار له ارتباط وثيق برفع مستوى الإبداع والتميز داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تفعيل طرق التواصل الفعال مع الموظفين وإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد ومشاركة الخطط والاستراتيجيات الجديدة معهم بتعزيز التعاون بينهم وبين المدراء، وإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتحديد المهام التي تم إنجازها والأمور التي يمكن تحسينها، فهذا يشعرهم بأهمية وجودهم في المؤسسة وبذلك سيندفعون للعمل كفريق واحد بغية تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يتوافق مع نظرية التكيف، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه وجود درجة عالية من المرونة في بيئة العمل والتي تساهم في زيادة الفاعلية والكفاءة، فتخلق لدى العاملين شعور ايجابي يتمثل في عدة نواحي منها، زيادة الإلتزام لدى العاملين، وكذلك الولاء والإبداع الذي تعود نتائجه بالإيجاب على المؤسسة.

جدول رقم (26): يبين ما إن كان تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متماسكين

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
82.93	34	9.75	04	73.17	30	الانضباط في العمل	نعم
17.07	07	4.88	02	12.20	05		
/	00	/	00	/	00	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال بيانات الجدول (27) أعلاه الذي يبين ما إن كان تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متماسكين، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأهمية التعاون ومدى مساهمته في تماسك العاملين مع بعضهم البعض حيث بلغت نسبتهم (82.93%) وهم يرون أن ذلك يظهر من خلال الإنضباط في العمل داخل المؤسسة بينما نجد في مقابل ذلك (17.07%) يقررون على أن التعاون بين الأعضاء والذي يجعلهم متماسكين من ناحية إنجاز الأعمال بأساليب متميزة ومتجددة للمؤسسة.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع أعضاء الفريق على التعاون مما يساهم ذلك في تماسكهم، وهذا ما لاحظناه خلال فترة التريص خاصة من خلال التنسيق بين الفروع التابعة لمؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت-وعليه يعتبر التعاون عملية ضرورية ولزامية للتحكم في المستوى الكلي والجزئي للمؤسسة مما يساعد على إنجاز الأعمال بطريقة متجددة ومتميزة وهذا ما أكدت عليه دراسة عبيد طابوس تحت عنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة" بأهمية التعاون بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض مما يجعلهم متماسكين.

جدول رقم (27): يبين نظرة المؤسسة للأفراد المبدعين والتميزين

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات
41.46	17	4.88	02	36.59	15	فرصة مهمة لتطور نجاح المؤسسة
34.14	14	7.32	03	26.83	11	عائق أمام مصالحهم
24.40	10	2.43	01	21.95	09	خلق قيمة مضافة جديدة
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول رقم (28) الذي يوضح نظرت المؤسسة للأفراد المبدعين والتميزين، حيث يرى (17) مبحوث أن المؤسسة تعدهم فرصة مهمة لتطور ونجاح المؤسسة بنسبة (41.46%) بينما يرى (14) مبحوث ان المؤسسة تعتبرهم عائقا امام مصالحهم بنسبة (34.14%) في حين يرى (10) مبحوثين أن المؤسسة تنظر إليهم على أساس أنهم يساهمون في خلق قيمة مضافة جديدة وقد بلغت نسبتهم (24.40%)

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية والملاحظات الميدانية ومن خلال تصريحات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة يظهر لنا أن مؤسسة الإتصالات الجزائر مدينة-تيارت- أنها تهتم بالعنصر البشري وخاصة الأفراد المبدعين والذي يشكلون فرصة مهمة تجعل المؤسسة ترتقي وتتطور وتتغير نحو الأحسن حيث يعتبرونهم قيمة مضافة، فاهتمام المؤسسة بالعاملين ينمي مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية مما يجعل المؤسسة تتميز بدرجة عالية من التجانس والابتكار وهذا ما يؤهلها للإنخراط والتكيف مع كل المتغيرات.

جدول رقم (28): يبين اعتقاد أن العمل ضمن فريق يساهم في نجاح المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
43.90	18	7.31	03	36.59	15	نعم	تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة
56.10	23	7.31	03	48.78	20		زيادة الانتاجية والفعالية للمؤسسة
/	0	/	0	/	0	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح مساهمة العمل ضمن فريق في نجاح المؤسسة، نلاحظ أن نسبة (56.10%) من المبحوثين صرحوا بهذا الاعتقاد ووضحوا أن ذلك يتمثل في زيادة الإنتاجية والفعالية للمؤسسة، في حين نجد نسبة (43.90%) يرون أن تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة يكون من خلال الاعتماد على العمل ضمن فريق داخل المؤسسة.

من خلال البيانات سالفة الذكر نستطيع القول أن العمل ضمن فريق يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا من خلال ما صرح به أحد الموظفين أن العمل المشترك يساهم في رفع الروح المعنوية، وبالتالي يزيد من قواهم وقدراتهم ورجبتهم لتحقيق الأهداف التي سعت المؤسسة للوصول إليها حيث اتجهت النظريات الحديثة في المنظمة لتؤكد على أهمية المحافظة على المعنويات العالية، التي لا تقل أهمية عن تقديم الربح المادي للعمال، فالروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العالمين وهذا ما يزيد من انتاجهم وكفاءتهم، وهذا ما يؤثر بالإيجاب على فاعلية المؤسسة بتسريع تحقيق غاياتها التي تبتغي الوصول إليها.

جدول رقم (29): يبين إن كانت المؤسسة تولي أهمية للحوار بين أعضاء الفريق والقائد

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
90.24	37	9.76	04	80.49	33	احتمالات
						نعم
9.76	04	4.88	02	4.88	02	لا
100 %	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تولي أهمية للحوار بين القائد وأعضاء الفريق حيث بلغت نسبتهم (90.24%)، بينما يرى بقية المبحوثين أن مؤسستهم لا تولي أهمية للحوار وقد بلغت نسبتهم (9.76%) وهي نسبة قليلة بالمقارنة بالذين صرحوا بأهمية الحوار داخل المؤسسة محل الدراسة.

من خلال البيانات السالفة يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تولي للحوار أهمية كبيرة، حيث لاحظنا خلال فترة التريص أن الحوار القائم بين أعضاء الفريق غير رسمي، إذ تتعدى العلاقة بينهم إلى الأطر الغير رسمية خاصة حينما يكون بينهم عمل مشترك، فيتجاوبون فيما بينهم بأسماء شعبية (يابويي، يا مولات الراس الخشين) وقد لاحظنا أيضا خلال تواجدهم في المؤسسة أن الإدارة تشجع على الحوار عن طريق اللقاءات الدورية لإشعار الأفراد بالاهتمام، والتخلص من المكبوتات ولغرض طرح انشغالاتهم بالإضافة إلى ذلك تهيئة البيئة الملائمة للعمل المبنية على الثقة والاحترام، والتي بدورها تشجع على الانخراط والمشاركة الإيجابية في الحياة العملية داخل المؤسسة.

جدول رقم (30): يبين ما إن كان الحوار بين زملاء العمل قيم

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
14.63	06	7.31	03	7.31	03	تنمية سلوك التواصل	
41.47	17	4.88	02	36.59	15	نعم تزيد من مستوى الولاء	
43.90	18	2.44	01	41.47	17	يشجع على العمل والمبادرة	
/	0	/	0	/	0	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبين ما إن كان الحوار بين زملاء العمل قيم، حيث نجد تقارب بين نسب الذين يرون أن قيمة الحوار تكمن في التشجيع على العمل والمبادرة بنسبة (43.90%) في حين يرون أنه يكمن في زيادة مستوى الولاء بنسبة (41.47%) في حين يرى بقية المبحوثين أن قيمة الحوار الذي يكون بين زملاء العمل تكمن في تنمية سلوك التواصل القائم بين أعضاء الفريق حيث بلغت نسبتهم (14.63%)

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية يتبين لنا أن الحوار في المؤسسة له قيمة، خاصة القائم بين زملاء العمل إذ يساهم ذلك في تنمية الاتصال بينهم، مما يشجع على المبادرة وعلى التعاون والمساعدة خاصة في الأيام التي فيها ضغوطات فحتى يكون الفريق فعالاً ومنتجاً لا بد أن يثق كل فرد بقدرة الآخرين على القيام بدوره في الوقت المناسب، فالحوار القائم بين أعضاء الفريق يجعل مصلحة الفرد ذات أولية على مصلحة الفرد، مما يزيد ذلك من مستوى الولاء للمؤسسة فيجعل أعضاء الفريق يقدمون يد العون لبعضهم ويعتمدون على بعضهم في الأوقات الصعبة ويتشاركون في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل أو الصراعات التي تحدث بينهم وهذا ما صرح به مجموعة من الموظفين بقوله "لازم ندرقوا على بعضنا"

جدول رقم (31): يبين ما إن كان القائد يبرر سبب رفضه لفكرة أحد أعضاء الفريق

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
26.83	11	12.20	05	14.64	06	الاحباط	نعم
2.44	01	2.43	01	/	00	أنك فاشل	
7.32	03	/	00	7.32	03	تفكر فقي مغادرة مؤسسة	
63.41	20	0	00	63.41	26	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يوضح ما إن كان القائد يبرر سبب رفضه لفكرة أحد أعضاء الفريق، حيث أن أغلب آراء الباحثين توافق على ذلك بنسبة (63.41%)، بينما يرى آخرون أن المؤسسة لا تبرر سبب الرفض وهذا ما يشعرهم بالإحباط داخل المؤسسة وذلك بنسبة (26.83%)، في حين يرى آخرون أن عدم التبرير يجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة، وقد بلغت نسبتهم (7.32%)، بينما يرى البقية أن المؤسسة حين لا تبرر سبب رفض أفكارهم المقترحة يشعرهم ذلك أنهم فاشلون وقد تمثلت في نسبة (2.44%).

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة توفر جو ملائم للعمال فيزيد من ولاءهم للمنظومة الخاصة بها، وذلك من خلال تقديم قائد الفريق لأسباب رفض أفكار أعضاء الفريق وتقديم بدائل وفتح مجالات للنقاش حول سبب رفض أفكار أعضاء الفريق وتقديم بدائل وفتح مجالات للنقاش حول سبب الرفض من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها الإدارة فيرفع ذلك من مستوى الرضا بالوضعية وبكل القرارات التي تم اتخاذها من قبل القائد، فقد لاحظنا من خلال حضورنا لأحد النقاشات الخاصة بالموظفين حول ابقاء مكتب مصلحة الموارد البشرية في الطابق السفلي في حين حول للطابق الثاني وقد تم توضيح ذلك بتصريحهم من أجل تقريب المصلحة وزيادة التعاون

معها وتسهيل عملية التواصل معها وتقريبها من مكتب المدير الذي هو في الطابق الثالث وهذا ما يؤكد على أن تقبل أو رفض أفكار أعضاء الفريق لا يشكل عائق للمؤسسة.

جدول رقم (32): يبين اعتقال العمال بامتلاكهم مؤهلات تسمح لهم بتقديم الجديد للمؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
/	0	/	0	/	00	ضعف ثقتك بنفسك	
9.75	04	9.75	04	/	00	لا يعينك الأمر	
17.08	07	4.88	02	12.19	05	نقص الدافعية	
73.17	30	/	0	/	30	نعم	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل اعتقاد العمال بامتلاكهم المؤهلات تسمح لهم بتقديم الجديد للمؤسسة، حيث نجد أغلبية المبحوثين يؤكدون على وجود مؤهلات وذلك بنسبة (73.17%)، في حين نجد البقية يرون أنهم لا يملكون مؤهلات لتقديم أي جديد للمؤسسة بنسبة (26.83%) وقد وزعوا على اتجاهين في الآراء فمنهم من رأى أن ذلك يرجع إلى نقص الدافعية بنسبة (17.08%) ومنهم من يرى أن ذلك يرجع إلى أنه غير معني بالأمر بنسبة (9.75%)

من خلال المعطيات سألنا الذكر نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة على دراية بأهمية المورد البشري الذي يعمل بها، كما أنها واعية بأن نجاحها يتوقف عليه لذلك يحتاج كل فرد من أفراد المؤسسة الإعراف بجهودهم وإنجازاتهم وكذلك بامتلاكهم مؤهلات كافية تسمح لهم بتقديم الجديد للمؤسسة، بالإضافة إلى ثقة قائد الفريق بأفراده مما يجعل اتخاذهم للقرارات سليمة التي تكون في صالح المؤسسة.

جدول رقم (33): يبين مدى سعي الأفراد لتقديم أساليب جديدة لمؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
21.96	09	2.44	01	19.51	08	إلزاما عليك	نعم
36.59	15	2.44	01	34.14	14	تثبيت جدارتك	
4.88	02	00	00	4.88	02	من أجل الترقية	
9.76	04	00	00	9.76	4	تحفيزات مادية	
26.81	11	9.76	04	17.08	07	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح مدى سعي الأفراد لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة، حيث نجد أن معظم المبحوثين يسعون لتقديم أساليب جديدة وإضافية للمؤسسة بنسبة (73.19%) بلغ عددهم (30) مبحوث وقد اختلفت رؤيتهم في ذلك، إذ يرى (36.59%) أن ما يقومون به يجعلهم يثبتون جدارتهم في المؤسسة، بينما يرى (21.96%) أن عليهم تقديم الجديد للمؤسسة وهم ملزمون بذلك، في حين يرى آخرون بنسبة (9.76%) أن ما يقدمونه للمؤسسة من جديد هو من أجل أن تقدم لهم تحفيزات مادية من قبل المؤسسة وفي المقابل يرى البقية أن ذلك من أجل أن تمنح لهم ترقية متمثلون بنسبة (4.88%)، وعلى العكس من كل ذلك يرى (26.81%) عدم سعيهم لتقديم الجديد للمؤسسة فيكتفون بالعمل الموكل إليهم فقط والمطلوب انجازه خلال فترة عملهم.

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتهيئة الظروف الداخلية لها وتوفير الجو اللازم لتمكين العامل من تقديم الأفضل، خاصة التحفيزات المادية التي تقدمها والتي تجعل العامل داخل المؤسسة يثبت جدارته وإمكانياته ومهاراته من أجل اثبات نفسه من أجل ترقية إلى منصب أعلى وامتلاك سلطة أعلى، وكل هذا تؤكد الوقائع التي تحدث في المؤسسة خاصة خلال فترة التوسيع المؤسسة والوعود

المقدمة من قبل المؤسسة بتغيير المنظومة إلى الأحسن ويرفع أجور بعض العاملين بشرط تقديم أي جديد من شأنه أن يساهم في تطوير المؤسسة للأحسن.

جدول رقم (34): يبين ما إن كانت هناك عوائق تحد من قدراتك على التفكير بتقديم أفكار جديدة للمؤسسة.

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
7.31	03	2.44	01	4.88	02	قوانين وضوابط العمل	نعم
17.08	07	9.75	04	7.31	03	السلطة المركزية	
12.20	05	/	00	12.20	05	عدم إتاحة الفرصة لك	
63.41	26	2.44	01	60.98	25	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

من خلال البيانات والشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يوضح إن كان هناك عوائق تحد من قدرات الأعضاء على التفكير في تقديم أفكار جديدة للمؤسسة، حيث نجد أن نسبة (63.41%) من المبحوثين يقرون على أنه لا يوجد أي عوائق تحد من قدراتهم على تقديم أي جديد للمؤسسة، في حين نجد (36.59%) من المبحوثين يرون عكس ذلك ويصرحون بوجود عوائق في المؤسسة لا تسمح لهم بتقديم أي اقتراح أو جديد للمؤسسة وقد انقسمت آرائهم إلى ثلاثة أقسام فمنهم من رأى أن ذلك يعود إلى السلطة المركزية بنسبة (17.08%) في حين رأى آخرون أن سبب ذلك يعود إلى عدم إتاحة الفرصة من قبل المؤسسة بنسبة (12.20%) ورأى بقية المبحوثين وقد بلغ عددهم (3) أن القوانين والضوابط التي تحكم النظام الداخلي للمؤسسة يحتم عليهم عدم تقديم أي تحديد للمؤسسة وقد بلغت نسبتهم (7.31%).

إن الشواهد الإحصائية والبيانات المتحصل عليها، والملاحظات الميدانية والمعلومات التي قدمت لنا من قبل بعض الموظفين تجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالبحث عن الأفكار الجديدة، خاصة بعد تصريح بعض الموظفين بعدم وجود عوائق تحدد من قدراتهم

على تقديم أي جديد للمؤسسة إنما العكس من ذلك كون المؤسسة تسمح لهم بإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم، وذلك لتكوينهم العالي وجدارتهم، خاصة العمال الذين لهم إحاطة بكل أوضاع المؤسسة والتغيرات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا وهذا ما يجعلهم يحافظون على الاستقرار العام للمؤسسة وهو ما تأكده نظرية التوافق التي ترى أن المؤسسة لا بد أن تتوافق قيمتها ومعتقداتها مع أهداف المؤسسة.

1-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

المحور الرابع: ثقافة توفير المعلومات وخلق جو التوافق لدى فرق العمل:

الجدول رقم (35): يبين ما إن كان العمل بأسلوب الفريق داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الإتصال بين مختلف وحدات الإدارة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	احتمالات
35	85.37%	04	9.75%	31	75.60%	نعم
06	14.63%	02	4.88%	04	9.75%	لا
41	100%	06	14.63%	35	85.37%	المجموع

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول رقم (36) والتي تتعلق بالعمل بأسلوب الفريق و مدى مساهمته في زيادة الإتصال بين مختلف وحدات الإدارة على أن أغلبية المبحوثين العمل بأسلوب فريق كانت إجاباتهم بنعم فبلغ عددهم (35) مبحوث بنسبة (83.75%) في حين نجد فقط (06) من مفردات البحث لا يرون أن العمل بأسلوب فريق يؤدي إلى زيادة الإتصال ومثلت نسبتهم (14.63%).

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن العمل بأسلوب فريق يزيد الإتصال بين مختلف وحدات الإدارة بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة تيارت، وهذا لمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية. فالعمل بفريق أصبح قيمة تنظيمية تتبناها العديد من المؤسسات

والشركات المتطورة كون أن العمل في فريق له سمات خاصة تساهم في تحقيق النجاح للتنظيم فمن خلاله يناقش الأعضاء كل الأمور المتعلقة بالعمل وتوفير المعلومات بين أفراد الجماعة وخلق جو التوافق والتنسيق بينهم كل هذه الأمور تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين عمل الفريق على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل داخل المؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
100	41	14.63	06	85.37	35		نعم
/	00	/	00	/	00		لا
%100	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (37) والمتعلقة بعمل الفريق على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل داخل المؤسسة حيث أكد جميع الباحثين والمقدرة عددهم ب (41) مبحوث إجابتهم بنعم بنسبة (100%) أن عمل الفريق على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل داخل المؤسسة فإنهم يرون أهمية فريق العمل في تجاوز الصعوبات وتوفير المعلومات.

من خلال هذه الشواهد الكمية نستطيع القول أن عمل الفريق على جمع المعلومات له أهمية وقيمة كبيرة في المؤسسة وهذا لمساهمة في توفير المعلومات وخلق التوافق في تقدير الدعم لأعضاء الفريق فيما بينهم لتجاوز الصعوبات وحل مشاكل المؤسسة. وذلك من خلال اتصالهم ببعضهم البعض ومناقشة أمور العمل ومشاكله تتبين ثقافة قوية وهي توفير المعلومات وخلق جو التوافق لدى فرق العمل بوحدة الهدف الذي يجمعهم حيث أكدت لنا مسؤولية مصلحة الموارد البشرية أن ما يجمع مدير المؤسسة بفريق عمله هو العمل فقط وفق الأطر القانونية والقواعد والضوابط المتحكمة في سيرورة العمل، كما أن هناك أهداف

مشتركة بين العاملين في المنظمة والتي يترتب عليها دوافع تشعر العاملين في المؤسسة محل الدراسة بوحدة الهدف الذي له أثر ايجابي وفعال على تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (37): يبين ما إن كانت المعلومات تعرض على جميع أعضاء الفريق حتى وإن كانت سرية

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
80.49	33	2.43	01	78.05	32	نعم	
19.51	08	12.20	05	7.32	03	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (38) والتي تبين ما إن كانت المعلومات تعرض على جميع أعضاء الفريق حتى وإن كانت سرية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن معظم مفردات البحث يؤكدون على أن المؤسسة تتيح المعلومات للجميع مثلت بنسبة (80.49%) أي (33) مفردة في حين نجد ان (08) مفردات ذات نسبة (19.51%) أجابت ب لا أي أن المؤسسة لا تتيح جميع المعلومات لجميع الأعضاء.

من خلال هذه المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحرص في عملها تقديم المعلومات لجميع الموظفين وإحاطتهم بكل ما هو جديد خاصة وأن المؤسسة تضم عددا كبير من الإطارات وهذا راجع لطبيعة عملها لأنها شركة وطنية ذات أسهم تحتاج لكفاءات ومهارات عالية للحفاظ على المؤسسة وذلك طبيعة لأن عمل المؤسسة تفرض عليهم المواكبة مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها بغرض تطوير ونجاح وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

جدول رقم (38): يبين ما إن كان اشتراك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسع دائرة الاتصالات بينهم:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
39.03	16	9.76	04	29.27	12	التقليل من حدة الصراع والتوتر بينهم	نعم
26.82	11	2.44	01	24.40	10	إنجاز الأعمال الفاعلية	
34.15	14	2.44	01	31.70	13	تحقيق الاتفاق والتفاهم بينهم	
/	00	/	00	/	00		لا
%100	41	14.63	06	85.37	35		المجموع

تبين البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم 39 والتي توضح ما إن كانت اشتراك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسع دائرة الاتصالات بينهم في المؤسسة محل الدراسة حيث أن جميع مفردات البحث أجابت بنعم وقدر عددهم (41) مفردة بنسبة (100%) والتي توزعت الإجابات على (3) احتمالات والتي تتمثل في (16) مفردة منهم في التقليل من وحدة الصراع والتوتر بينهم بنسبة (39.03%) في حين نجد ان (14) مفردة بنسبة (34.15) يؤكدون على أن إنجاز الأعمال بفاعلية تزيد من توسع دائرة الإتصالات بينهم، أما ما يمثل (26.82%) أي ما يعادل (11) مفردة يرون بأن اشتراك أعضاء الفريق يكمن في تحقيق الاتفاق والتفاهم بينهم.

من خلال هذه الشواهد الكمية يمكننا القول أن مؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة تيارت تدعم فريق العمل وتحفزهم على توسيع دائرة الإتصالات بينهم من خلال تشجيعهم على تقديم الجديد في العمل، والتقليل من حدة الصراع والتوتر بين مدير المؤسسة وفرق العمل وذلك من خلال شعور أعضاء الفريق أنهم محل الثقة وتشجيعهم على ثقافة الحوار بينهم وتسايرهم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، لتحقيق الإتفاق والتفاهم بينهم، وبهذا يعمل فرق العمل على تخطي نقاط الضعف التي كانت تعترض المؤسسة، حيث أن المؤسسة من قبل

لم تكن لديها تطورات بالشكل الذي هي عليه الآن من توسع دائرة الإتصالات بين أعضاء الفريق في حل المشاكل، مع إنجاز الأعمال بفعالية وبسرعة.

جدول رقم (39): يبين ما إن كان هناك توافق لأفعال الإدارة مع أقوالها:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
9.75	04	/	0	9.76	04	برامجها المتنوعة	
29.27	12	2.44	01	26.82	11	خدماتها للزبائن	
19.51	08	/	00	19.51	08	تحقيق أهداف العمل	
29.27	12	7.31	03	21.95	09	تلائم قرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهداف المرسومة	
12.50	05	4.88	02	7.31	03	لا	
100%	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (40) والتي تخص توافق أفعال الإدارة مع أقوالها حيث نجد أن معظم مفردات البحث ترى بوجود توافق أفعالها مع أقوالها، حيث بلغت (85.8%) وعدددهم (36) مفردة، فأكد (12) من مفردات أن السبب في ذلك هو خدماتها للزبائن مع تلائم قرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة بنسبة (29.27%) في حين يرون عمال آخرون يتحقق توافق أفعال الإدارة مع أقوالها بسبب برامجها المتنوعة قدر عددهم (04) مفردات مثلت بنسبة (9.75%) في حين أن هناك أي في المؤسسة توافق أفعال الإدارة مع أقوالها وعددهم (05) مفردة بنسبة (12.20%).

من خلال الشواهد الكمية يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- محل الدراسة تضع صوب اهتمامها ثقة وخدمة الزبون فتحاول كسبه لذلك تسعى دائما إلى تلائم قراراتها الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة باعتبارها مؤسسة ذات طابع خدماتي فإن أهم ما يجب التركيز عليه هو توافق أفعالها مع أقوالها لتحقيق أهداف العمل لكي يخلق جو من

الاستمرارية في العلاقة بينهم داخل المؤسسة مع تجديد وتنويع برامجها المتنوعة وتنوع خدماتها للزبون حيث أصبحت العلاقة تسودها الثقة والولاء للمؤسسة.

جدول رقم (40): يبين تشارك أعضاء في اتخاذ القرار داخل المؤسسة:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات
4.88	02	/	00	4.88	02	أخذ مؤسسة برأيك في قرارات نهائية
46.34	19	2.44	01	43.90	18	نعم سماح المؤسسة لك بتقدير اقتراحات
26.82	11	2.44	01	24.40	10	ادخال اضافات في العمل
21.96	09	9.75	04	12.20	05	لا
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

تبين البيانات الكمية الموجودة في الجدول رقم (41) والتي تخص مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة حيث نجد أن اغلبية مفردات البحث أجابوا بنعم حيث قدر عددهم (32) مفردة بلغت نسبتهم (78.04%) فأكد (19) من مفردات السماح مؤسسة لهم بتقديم اقتراحات داخل المؤسسة حيث نجد نسبتهم (46.34%) كما نجد ان (11) مفردة يسمح لهم بإدخال اضافات في العمل قدرت نسبتهم (26.82%) في حين نجد ان المؤسسة بنسبة قليلة في أخذ المؤسسة برأي العمال في قرارات النهائية قدر عددهم بـ (09) مفردات البحث وهما يمثل (21.96%) نفوا تشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

من خلال البيانات السالفة الذكر يمكن القول ان أعضاء الفريق بالمؤسسة محل الدراسة يهتم لما يحدث في المؤسسة خاصة تشارك في اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة وتسمح لهم بتقديم اقتراحات لحل المشاكل التي تحدث فيها فهو يقوم بالتدخل لحلها وذلك بإدخال اضافات في العمل وذلك من خلال توفير المعلومات وخلق جو التوافق والتعاون لدى فرق العمل باعتبار أن ثقافة توفير المعلومات تتسع دائرة المشاركة داخل المؤسسة وتسمح لهم بتدخل العمال ومساندة بعضهم في اتخاذ القرار السليم، وأخذ المدير برأيهم في القرارات النهائية. إضافة إلى هذه النتائج لها دلالات واقعية حيث أكد مدير المؤسسة انه يثق في

عماله وانه قد يكون لديهم خبرة أكثر منه لذلك يستقبل اقتراحاتهم، كما أنه قد يكون المستوى الوظيفي والتعليمي سبب في فتح المؤسسة مجالات لإدلاء آرائهم لأصحاب الشهادات العليا التي تميز أصحابها بالكفاءة والمهارة والخبرة العلمية التي من شأنها تقديم الأفضل للمؤسسة.

جدول رقم (41): يبين ما إن كانت مركزية القرار تؤدي إلى:

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
26.82	11	7.32	03	19.51	08	احتمالات توتر العلاقات
41.47	17	2.44	01	39.03	16	التحكم في العمل
7.32	03	/	/	7.32	03	الصرامة والانسجام
24.39	10	4.88	02	19.51	08	اتخاذ القرار السليم
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

تبين الاحصائيات الكمية في الجدول رقم (42) والتي يخص إن كانت مركزية القرار داخل المؤسسة محل الدراسة حيث نجد ان نسبة كبيرة ترى بأن مركزية القرار تؤدي بتحكم في العمل حيث بلغت نسبتهم (41.47%) وعدددهم (17) مفردة في حين رأوا آخرون تمثلت في (11) مفردة بنسبة (26.82%) تؤدي إلى توتر العلاقات، كما نجد ان (10) من مفردات البحث بنسبة (24.39%) يرون أن مركزية القرار تؤدي إلى اتخاذ القرار السليم، في حين نجد أن فئة قليلة تمثلت في (03) مفردات بنسبة (7.32%) تحقق مركزية القرار بالصرامة والانسجام داخل المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن مركزية القرار في المؤسسة محل الدراسة تضمن التحكم في العمل من خلال القرارات المتخذة، إذ تركز عملية اتخاذ القرار على المعرفة الكاملة لكل ما يدور والنتائج المترتب عنها، حيث يضمن اتخاذ القرار السليم للمؤسسة الوصول إلى حلول رشيدة وعقلانية تمكنها من العمل بشكل جيد.

جدول رقم (42): يبين الإدارة الداعمة للاتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
39.02	16	4.88	02	34.14	14	تسهيل العمليات الاتصالية	
31.71	13	7.31	03	24.40	10	تسهيل الخدمات للزبائن	
29.27	12	2.44	01	26.83	11	تحسين خدمة الزبون	
/	0	/	0	0	0	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تبين الإحصائيات الكمية في الجدول رقم (43) والتي تتعلق بمساهمة الإدارة الداعمة للاتصال التكنولوجي في تكيف بين أعضاء الفريق، حيث نجد أن النسب تقريبا متقاربة مع بعضها البعض وأغلبية مفردات البحث أجابوا بنعم وأكبر نسبة (39.02%) فبلغ عددهم (16) مفردة أن الاتصال التكنولوجي يساهم تسهيل العمليات الاتصالية، حيث نجد أن (13) من مفردات بنسبة (31.71%) يرون أنها تسهل خدمات للزبائن، في حين نجد (12) مفردة يرون أنها تحسّن خدمة الزبون إذ قدرت نسبتهم (29.27) فهم يساهمون في تطوير الإدارة وتكيف الأعضاء مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.

من خلال المعطيات يمكن القول أن إدارة المؤسسة تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى المحلي والوطني والتكيف مع الظروف الخارجية التي قد تطرأ. حيث تبين لنا من خلال فترة التريص أن دعم الإدارة للاتصال التكنولوجي داخل مؤسسة يساهم في ضمان الحركية والتفاعل في محيطها الداخلي مما يسهل عملية الاتصال بين أعضاء الفريق ويضمن ذلك تسريع خدماتها للزبائن ويؤدي ذلك بالضرورة إلى تحسين خدمة الزبون وكل هذا يعود بالمنفعة على المؤسسة.

جدول رقم (43): يبين ما إن كانت الإدارة الداعمة للإتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	احتمالات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
82.92	34	9.75	04	73.17	30	نعم	
17.08	07	4.88	02	12.20	05	لا	
100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تبين الإحصائيات الكمية في الجدول رقم (44) والمتعلقة باشتراط المؤسسة على أفراد الفريق التمكن من برمجيات حديثة فنجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم فقدر عددهم (34) مفردة بنسبة (82.92%) يشترط التمكن من البرمجيات الحديثة، بينما نجد أن (07) منهم بنسبة (17.08%) أجابوا بلا لا يشترط على فريق التمكن من البرمجيات الحديثة.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة نظرا لطبيعة عمل مؤسسة وتخصصها تشترط على موظفيها التمكن من برمجيات حديثة وهذا ما صحت به رئيسة مصلحة الموارد البشرية من خلال المقابلة معها أن أهم معايير التوظيف في المؤسسة هي التمكن من الإعلام الآلي لتسهيل إندماجهم في محيط العمل وبالتالي تسهيل عملية الإتصال وتفاعل بين أعضاء الفريق ويضمن ذلك الإنسجام مما يوفر التوافق خاصة إذا كان كل أفراد الفريق يمتلكون نفس الإمكانيات.

جدول رقم (44): يبين صعوبة في الاتصال والتفاعل مع الزملاء في العمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
4.88	02	/	00	4.88	02	تحب العمل في صمت	
2.44	01	/	00	2.44	01	تفضل الإنعزال عن الجماعة	
7.32	03	/	00	7.32	03	يوترك العمل	
85.37	35	14.63	06	70.73	29	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تبين المعطيات الموجودة في الجدول رقم (45) ما إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبة في الإتصال والتفاعل بين العمال مع بعضهم في العمل ما أكده أغلبية المبحوثين (35) مفردة من مفردات البحث أجابوا بـ "لا" أنهم لا يوجد صعوبة في التواصل مع الزملاء في العمل بنسبة (85.37%) في حين نجد فئة قليلة (06) مفردات بنسبة (14.64%) أجابوا بـ "نعم" أي يوجد صعوبة في التواصل فنجد (03) من مفردات تقدر نسبتهم (7.32%) أقرروا أنهم يوترهم العمل مع الزملاء، بينما صرحوا مفردتين يحبون العمل في صمت ما يمثل نسبتهم (4.88%)، بمقابل مفردة واحدة بنسبة (2.44%) تفضل الإنعزال عن الجماعة.

من خلال المعطيات سالفة الذكر يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على تفعيل عمليات اتصالية وذلك بتزويد أفرادها بالمعلومات الكافية حيث أن الاتصال المستمر بين أفراد فريق العمل يساهم في توسيع العلاقات غير رسمية بينهم فيزيد ذلك من المشاركة لتحقيق لكل ما تطمح إليه المؤسسة وتأكيد على ذلك ما وضحه مجموعة من موظفين أن الاتصال الجيد القائم على العلاقات الاجتماعية السليمة تساهم في التفاعل السلس بينهم.

جدول رقم (45): يبين ما إن كانت الإدارة تعمل على توفير تحفيزات المادية والمعنوية لأعضاء فريق العمل

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات	
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات	
2.44	1	/	00	2.44	01	جوائز قيمة	نعم
48.78	20	4.88	02	43.90	18	مبالغ مالية	
39.03	16	/	00	39.03	16	رحلات	
9.75	04	9.75	04	/	00	لا	
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع	

تبين المعطيات الموجودة في الجدول رقم (46) والتي توضح ما إن كانت المؤسسة محل الدراسة توفر تحفيزات مادية ومعنوية لأعضاء الفريق العمل حسب ما أكدته (37) مفردة من مفردات البحث بنسبة (90.25) على أن المؤسسة توفر لهم تحفيزات مادية لأعضاء الفريق العمل، والتي تمثل (20) مفردة منهم في تحفيز بمبالغ مالية بنسبة (48.78%) في حين نجد أن (16) مفردة بنسبة (39.03%) يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم رحلات لأعضاء فريق العمل، أما مفردة واحدة ما تمثل (2.44%) ترى بأن الإدارة تعمل على توفير جوائز قيمة لفريق العمل.

من خلال المعطيات الإحصائية يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة لتعزيز فعالية الأداء وذلك من خلال اعتمادها على نظام الحوافز الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسة، حيث يرتبط الحوافز الذي يضمنه مؤسسة للموظفين بما يقدمه العامل داخل المؤسسة من أفكار وأساليب وهذا ما صرح به أحد موظفين أثناء تريض ميداني بأن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة من جوائز قيمة، مبالغ مالية ورحلات تزيد من مستويات الرضا لديهم والتي بدورها تدفع العالمين للإنتاج وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدات الأداء.

جدول رقم (46): يبين المعلومات التي توفرها الإدارة تساهم في تطوير المؤسسة

المجموع		عون تحكم		إطار		الفئات
ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	احتمالات
95.12	39	9.75	04	85.37	35	نعم
4.88	02	4.88	02	/	00	لا
%100	41	14.63	06	85.37	35	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (47) المتعلق بالمعلومات التي توفرها الإدارة التي تساهم في تطوير المؤسسة فنجد أن (39) مفردة من مفردات البحث بنسبة (95.12%) أجابوا ب "نعم" أي أن الإدارة تساهم في توفير المعلومات لتطوير المؤسسة، في حين نجد فئة قليلة أجابوا ب "لا" قدر عددهم (02) مفردتين منهم بنسبة (4.88%) لا توفر الإدارة المعلومات لتطوير المؤسسة.

من خلال المعطيات الواردة نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تحاول توفير وتحسين الوسط الداخلي ليكون ملائماً لمختلف التطورات أو التغييرات التي قد تطرأ في المؤسسة فتجعل العاملين داخل المؤسسة لهم إحاطة بما سيحدث فتوفر لهم المعلومات الكافية واللازمة لذلك، حيث أن هذا يعزز الثقة بين أعضاء الفريق والإدارة في المؤسسة مما يجعلهم يساهمون في تطوير المؤسسة ويحسنون من الإنتاج. وهذا ما يجعل عملية التكيف تكون موجودة فتصبح الأجواء داخل المؤسسة أكثر مرونة من ناحية التحكم بكل ما يحصل داخل المؤسسة فالمرونة تساهم في تحريك الهياكل والأفراد لمسايرة التقدم من أجل تحسين جودة العمل فتكون المؤسسة على استعداد لتجنب أي مشاكل وقادرة على الإستجابة للتغيير والإضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والارتقاء، وبالتالي تثبت الإدارة جهوزيتها لمواجهة التحديات التي قد تطرأ في أي وقت.

2-تقييم نتائج الدراسة

2-1- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الفرعية والتي مفادها تساهم ثقافة التكامل في زيادة مستوى الثقة لدى فرق العمل إتضح أن:

-100% بينت نتائج الجدول رقم (11) أن كل مفردات العينة أكدت أن التعاون بين أفراد الفريق يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة وهذا ما يرفع من دافعية العمل.

-90.24% وبينت نتائج الجدول رقم (12) أن العمل ضمن الفريق أحسن من العمل الفردي ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف بسرعة

-97.56% أكدت نتائج الجدول رقم (13) أن الإنسجام داخل المؤسسة يضمن ولاء العاملين.

-100% وأكدت نتائج الجدول رقم (14) على ضرورة التنسيق بين الإدارة وأعضاء فرق العمل في المؤسسة.

-100% وقد جاءت نتائج الجدول رقم (15) مؤكدة لنتائج الجدول (12) والتي مفادها أن العمل ضمن فريق يسهل المهام ويحقق أهداف المؤسسة.

-100% يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن المؤسسة محل الدراسة تظهر للأعضاء والفريق أنهم محل ثقة وذلك من خلال عرض إقتراحاتهم خلال إجتماعات دورية.

-100% وأضحت الدراسات من خلال الجدول رقم (17) أن كل المبحوثين صرحوا بأهمية التواصل بين القائد وأعضاء الفريق.

-100% قد بينت نتائج الجدول رقم (18) أن كل المبحوثين أقرروا على أن ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة يؤدي إلى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.

-43.90% بينت نتائج الجدول رقم (19) أن سيرورة العمل بين أعضاء الفريق تتميز بجودة العمل.

-100% أوضحت نتائج الجدول رقم (20) أن ثقة العاملين بقيم ومبادئ وقدرات بعضهم البعض يؤدي إلى توفير جو ملائم للعمل.

-100% أكدت نتائج الجدول رقم (21) تتعلق بمشاركة قائد الفريق في حل المشكلات ومواجهتها من خلال تقسيم المهام على العمال بشكل عملي ومنسق.

68.30% أظهرت نتائج الجدول رقم (22) أن المؤسسة محل الدراسة عملت على التخلص من النزاع والتوتر داخل فرق العمل ويكمن ذلك في الحوار القائم بين القائد وأعضاء الفريق

-51.22% كما أظهرت نتائج الجدول رقم (23) أن أهم طريقة في حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق تتمثل في التعاون والتكاتف مع أعضاء الفريق.

جدول رقم (47): يمثل مساهمة التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق في تقليل النزاع والتوتر داخل فريق العمل

سؤال "15" هل يوجد فراغ وتوتر داخل فريق العمل						سؤال "5" هل التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق ضروري في المؤسسة
مجموع		لا		نعم		
ت	ت	ن	ت	ن	ت	
100	41	68.29	28	31.70	13	نعم
100	-	/	-	/	-	لا
100	41	68.29	28	31.71	13	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل مساهمة التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق في تقليل النزاع والتوتر داخل فريق العمل، أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق يساهم في التقليل من حدة النزاع والتوتر داخل فريق العمل (68.29%) في مقابل نسبة (31،71%) الذين صرحوا أن التنسيق بين الإدارة وأعضاء الفريق يساهم في وجود نزاع وتوتر داخل فريق العمل والبالغ عددهم (13) مبحوث.

من خلال البيانات والإحصائيات الواردة، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التنسيق الدائم بين الإدارة وأعضاء الفريق وذلك من خلال ما لاحظناه خلال فترة التبرص، إذ تتمثل عملية التنسيق المسؤولة عن تأمين الإتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً مما يساعد ذلك على التكامل بين الوظيفية أفقياً فيؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية، وهذا ما يضمن ولاء الأفراد للتنظيم وأهداف التنظيم، وبالتالي القضاء على الإنعزالية والإنفصالية القائمة بين الأقسام المخصصة وضمان تعاونها بحيث يساعد ذلك في توسع دائرة الإتصال بين رؤساء المصالح مما يخدم المصلحة العامة والخاصة للمؤسسة، فيعمل ذلك بالضرورة على تقليل الصراع والنزاع بين أعضاء فريق العمل وهذا ما يرفع المعنويات لهم، كل هذا يضمن للمؤسسة المحافظة على الإستقرار الكلي للمنظومة الداخلية لها، وبالتالي القضاء على الإحتدام والنزاع والصراعات والتوترات القائمة بداخلها سواء كانت ظاهرة أو خفية، ولكن تبقى كل الأطراف داخل المؤسسة تجتهد على خدمة المؤسسة بصورة جيدة ويصبح الأمر من أولويات فرق العمل.

*من خلال ما تم عرضه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها-تساهم ثقافة التكامل في زيادة مستوى الثقة لدى فرق العمل -قد تحققت إمبريقياً.

2-2- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

للتأكد من الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها ثقافة الحوار وزيادة الإبداع لدى فرق العمل اتضح أن:

80.49% بينت نتائج الجدول رقم (24) أن الخبرات المكتسبة تساهم في تحقيق التميز وذلك من خلال تمكنهم من برمجيات الحاسب الآلي.

78.05% أظهرت نتائج الدراسة جدول رقم (25) أن الحوار القائم بين أعضاء فريق العمل يساهم في زيادة الإبداع لدى فرق العمل.

73.27% أظهرت نتائج الجدول (26) أن التعاون يجعلهم متماسكين من خلال الانضباط وانجاز العمل بشكل مميز.

41.46% أكدت نتائج الجدول رقم (27) أن نظرة المؤسسة نحو أفرادها المبدعين والمتميزين تكمن في أنهم يمثلون لها فرصة مهمة لتطور ونجاح المؤسسة.

100% أوضحت نتائج الجدول رقم (28) أن كل مفردات العينة أكدوا على أن العمل ضمن الفريق يساهم في نجاح المؤسسة وذلك ما أكدته نتائج الجدول رقم (12) حيث أن العمل ضمن فريق يساهم في زيادة الإنتاجية والفعالية للمؤسسة.

90.24% بينت نتائج الجدول رقم (29) أن أغلبية مفردات العينة أكدوا على أن مؤسسة تولي أهمية الحوار بين أهمية الحوار بين القائد وأعضاء فريق وهذا ما يبينه الجدول رقم (25) أن حوار القائم بين أعضاء فريق ساهم في زيادة الإبداع.

100% أكدت جميع مفردات البحث في الجدول رقم (30) أن أهمية الحوار بين العمال مع بعضهم البعض قيم يشجعهم على العمل والمبادرة .

-63.41% أوضحت نتائج الجدول رقم (31) أن القائد يبرر رفضه لفكرة أحد أعضاء الفريق داخل المؤسسة وهذا ما يدفعهم لتقديم الأفضل للمؤسسة أو تعديل أفكارهم لما يتناسب مع غايات المؤسسة.

73.17% بينت نتائج الجدول رقم (32) أن معظم مفردات العينة يمتلكون مؤهلات كافية لتقديم الجديد للمؤسسة وذلك من خلال ما توفره المؤسسة لهم من تحسين ظروف العمل.

73.17% بينت نتائج الجدول رقم (33) أن معظم مفردات العينة أكدوا على أنهم يسعون لتقديم أساليب جديدة وذلك لما يمتلكون من مؤهلات وجدارة وهذا ما أكدوا على أنهم يسعون لتقديم أساليب جديدة وذلك لما يمتلكون من مؤهلات وجدارة وهذا ما أكدوه الجدول رقم (32).

-63.41% بينت نتائج الجدول رقم (34) أن معظم مفردات العينة نفوا أن هناك عوائق تحد من قدرتهم على التفكير بتقديم أفكار جديدة للمؤسسة، بحيث يعود ذلك إلى ما توفره المؤسسة وبإعطائهم فرصة تجعلهم يساهمون في تقديم كل ما يؤدي إلى التجديد والتميز والابتكار.

جدول رقم(48): مساهمة الحوار بين أعضاء الفريق والقائد في سعي الأعضاء لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة:

سؤال						سؤال هل تولي المؤسسة أهمية الحوار بين أعضاء الفريق والقائد
هل تسعى لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة						
مجموع		لا		نعم		
ت	ت	ن	ت	ن	ت	
100	38	11.07	7	75.60	31	نعم
100	3	7.33	3	-	-	لا
100	41	24.4	10	75.6	31	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل مساهمة الحوار بين أعضاء الفريق والقائد في سعي الأعضاء لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة، أن أغلب تصريحات المبحوثين تقول أن الحوار بين أعضاء الفريق والقائد تساهم في سعي الأعضاء إلى تقديم أساليب جديدة لمؤسسة بنسبة (75.60 %) حيث بلغ عددهم (30) مبحوث، في مقابل نسبة (17.07%) يرون أن الحوار بين أعضاء الفريق والقائد لا يساهم إلى سعي أعضاء الفريق لتقديم أساليب جديدة للمؤسسة بينما يقر المبحوثين والبالغ عددهم (3) بنسبة (7.33%) أن عدم وجود حوار بين القائد وأعضاء الفريق لا يدفع أعضاء الفريق لتقديم أساليب جديدة للمؤسسة

-من خلال ما توصلت إليه نتائج الجدول رقم (29) والجدول رقم (33) ومن خلال الإحصائيات المقدمة وذلك بعد الربط بين نتائج الجدولين أي بين المؤشرين يمكن القول أن الحوار عملية ضرورية في المؤسسة حيث أنها تفتح مجال المناقشة على الحيثيات التي تخص المؤسسة، فالحوار يضمن تحديد وضع الأهداف وكذلك يضمن فهم سليم للعمال بكل ما يخص أهداف وطموحات المؤسسة، وبالتالي توفير بيئة عمل مناسبة وهذا ما يضمن تنمية القدرات الفردية والإبداع في العمل، فكما أن الحوار القائم بين القائد وأعضاء الفريق يساهم في رفع الحالة المعنوية ويبعد عن الروتين وذلك لما يقدمه القائد من فتح مجال للمناقشة ومنح فرص لجميع أعضاء الفريق وهذا ما يشعرهم بالتقدير والإهتمام من قبل المؤسسة وبالتالي يسعى فريق العمل إلى المبادرة لتحقيق كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتحقيق الإبداع والإبتكار والتميز بأساليب مبتكرة وجديدة تعمل على ترقية المؤسسة ويكون هذا كله بعد الإشارة إلى أهمية القيادة حيث أنها تمثل العنصر الحيوي في المؤسسة لأن القادة أكثر استعدادا لقبول الأفكار الإبداعية " التفكير خارج الصندوق"

* من خلال ما تم عرضه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها ==
تساهم ثقافة الحوار في زيادة الابداع لدى فرق العمل - قد تحققت إمبريقيا.

2-3- تقييم نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها ثقافة توفير المعلومات وخلق التوافق لدى فرق العمل: إتضح أن :

85.37 أكدت نتائج الجدول رقم (35) أن العمل بأسلوب الفريق داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الإتصال بين مختلف وحدات العمل

100% أكدت نتائج الجدول رقم (36) أن الفريق يحرص على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل التي تحدث في المؤسسة.

80.49% أكدت نتائج الجدول رقم (37) أن غالبية مفردات العينة يرون أن معلومات تعرض على جميع الفريق حتى وإن كانت سرية وذلك لطبيعة عمل المؤسسة

100% أكدت نتائج الجدول رقم (38) أن كل مؤسسة تعمل على إشترك كل أعضاء الفريق في حل المشكلات مما يزيد من توسع دائرة الإتصالات بينهم ليضمن التقليل من حدة الصراع والتوتر بينهم فساهم ذلك في إنجاز الأعمال بفاعلية.

87.8% أكدت نتائج الجدول رقم (39) أن كل ما تصرح به الإدارة المؤسسة يتوافق مع أفعالها وذلك من خلال برامجها المتنوعة وخدماتها للزبائن.

87.04% أوضحت نتائج الجدول رقم (40) أن معظم مفردات العينة يشاركون في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال سماح المؤسسة لهم بتقديم إقتراحات وإدخال إضافات في العمل.

41.47%... نتائج الجدول رقم (41) أن مركزية القرار تؤدي إلى التحكم في العمل

-100% أكدت نتائج الجدول رقم (42) أن كل مفردات العينة أن الإدارة الداعمة للإتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض وذلك تسهل العمليات الإتصالية.

-82.92% أكدت نتائج الجدول رقم (43) المؤسسة محل الدراسة تشترط على أفراد الفريق التمكن من البرمجيات الحديثة.

-85.37% أوضحت نتائج الجدول رقم (44) أن معظم مفردات العينة نفوا أنهم يواجهون صعوبة في الإتصال مع بعضهم البعض في العمل.

-90.25% أكدت نتائج الجدول رقم (45) أن الإدارة تعمل على توفير التحفيزات المادية والمعنوية لأعضاء الفريق وذلك من خلال تقديم جوائز قيمة ومبالغ مالية .

-95.12% أكدت نتائج الجدول رقم (46): أن المعلومات التي توفرها الإدارة تساهم في تطوير المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (37) توفير المعلومات على جميع الأعضاء حتى وإن كانت سرية، وهذا ما يصيب في مصالح المؤسسة

جدول رقم (49): مساهمة ضرورة التمكن من البرمجيات الحديثة لدى طرق العمل في التخلص من صعوبة الإتصال والتفاعل بين زملاء العمل

س						هل تشترط س المؤسسة البرمجيات الحديثة لدى أعضاء الفريق
هل تواجه صعوبة في الإتصال والتفاعل بين زملاء العمل						
مجموع		لا		نعم		
ت	ت	ن	ت	ن	ت	
100	34	12.20	5	70.73	29	نعم
100	7	2.44	1	14.63	6	لا
100	41	14.64	6	85.36	35	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل مساهمة ضرورة التمكن من البرمجيات الحديثة لدى فرق العمل في التخلص من صعوبة الإتصال والتفاعل بين زملاء، ان أغلب المبحوثين صرحوا أن التمكن من البرمجيات الحديثة يساهم في التخلص من صعوبة الإتصال والتفاعل بين زملاء العمل بنسبة (70.73%) في مقابل (14.63%) من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود ضرورة للتمكن من البرمجيات الحديثة وهذا ما يساهم في وجود صعوبة في الإتصال والتفاعل بين زملاء العمل، بينما نجد نسبة (12.20%) صرحوا بأن التمكن من البرمجيات الحديثة لدى أعضاء الفريق لا يساهم في وجود صعوبة في الاتصال والتفاعل بين زملاء العمل.

من خلال البيانات والاحصائيات و نظرا لطبيعة عمل المؤسسة كان من الضروري على المؤسسة محل الدراسة أن تشتت التمكن من البرمجيات الحديثة وذلك لغرض تسريع عملية خدمة الزبائن وتسهيل كل الإجراءات الخاصة بالأعمال المسطرة، حيث أن تمكن كل أعضاء الفريق من البرمجيات ليساهم في التخلص من صعوبة الإتصال خلال فترة العمل وهذا ما يزيد من التفاعل بين الأعضاء مما يقلل الضغوطات ويسمح بالاندماج بينهم، والتكيف مع كل الظروف والمستجدات التي قد تطرأ على مستوى التنظيم الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على التحكم في هذه التغييرات، كما أن من أهم فوائد التمكن من البرمجيات هو تحديث البرامج لكي تكون بجودة وكفاءة عالية لتلبية حاجات الأعمال ومساعدة الإدارة بشكل فعال في مختلف القطاعات والمنشآت، وهو ما يعود بالمنفعة للمؤسسة .

*من خلال ما تم عرضه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها -تساهم ثقافة توفير المعلومات في خلق جو التوافق لدى فرق العمل - قد تحققت امبريقيا.

3- تقييم الفرضية العامة:

لقد تم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية ، وعليه فإن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها- تساهم الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل- قد تحققت، حيث أكدت الشواهد الكمية والإحصائيات بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على نشر وترسيخ ثقافتها الخاصة لجميع أفراد التنظيم، بتفعيل نظام الإتصال الداخلي بغرض نشر قيم وممارسات ثقافية وتلقينها للأعضاء وذلك بالإعتماد على الشفافية وتوفير المعلومات وتنويع قنوات الإتصال في كل الإتجاهات من أجل تشجيع العاملين وترسيخ ثقافة الإبداع والمبادرة وفتح هامش الحرية في العمل مع الإعتراف بالكفاءات ووضع نظام حوافز مادي ومعنوي، والتركيز على فرق العمل التي تعد أهم عنصر تستند عليه المؤسسة من أجل تنويع خدماتها وتسريع إستجاباتها مع طلبات الزبائن، وبالتالي المحافظة على تماسك وتوازن النظام الداخلي لها كل ذلك يساهم في رفع روح التحدي والإندماج في أداء العمل وبث روح المنافسة بين العمال لتحقيق الريادة، خاصة ما تقوم به المؤسسة بفتح مجالات للنقاش من خلال إجتماعات والحوارات لحل المشاكل أو لتقديم إقتراحات وذلك من أجل تأسيس ثقافة إيجابية بين أعضاء فريق العمل والقائد والإدارة بما يصنع مساحات أكبر للتعبير عن الآراء وفتح قنوات الإتصال في كل الإتجاهات بين مختلف الشرائح لإفساح المجال للآراء المختلفة والتعليقات والنقد البناء للتعرف على نقاط الضعف والمجالات التي تحتاج إلى التصحيح وإعادة الترتيب، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بصورة واضحة وبكفاءة عالية من خلال الإعتماد على الإدارة فرق العمل أي إستغلال مهارات كل اعضاء فرق العمل الموجودة داخل المؤسسة، والتي تعول عليها في المستوى الخدماتي والجزء الاقتصادي.

4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يعد الإعتماد على الدراسات السابقة من أهم النقاط التي يجب على الباحث التطرق إليها وذلك لما تساعده في الجانب النظري والتطبيقي بما يضمن الإحاطة الكلية بالموضوع

والإمام بكل تفاصيله، حيث جاءت الدراسة الراهنة لتستخلص وتؤكد على مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل ولعل هذا ما أكدته دراسة عبيد طاوس التي كانت تحت عنوان -القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة - حيث جاء مسار هذه الدراسة ليتضمن أحد مؤشرات الثقافة التنظيمية والذي يعد المفهوم الأساسي لدراستنا فأكدت دراسة عبيد على مساهمة القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، في حين جاءت دراستنا لتؤكد على مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وقد تشابهت دراستنا مع دراسة عبيد طاوس في طبيعة المؤسسة (اقتصادية) وهذا ما سيجعل النتائج متقاربة الى حد كبير.

5-القضايا التي أثارها الدراسة:

لقد أثارَت الدراسة الحالية عدة تساؤلات وقضايا تتطلب التعمق فيها مستقبلا، خاصة مفهوم فرق العمل الذي اعتبر حديث التبنى في الإدارات المعاصرة بالأخص في المؤسسات الجزائرية، ومن أهمها:

1- أثر إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .

2- دور فرق العمل في زيادة الفاعلية على مستوى المؤسسة.

3- القيادة الكاريزمية وأثرها في تماسك فرق العمل في المؤسسة.

4- إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الإنتاجية لدى فرق العمل.

5-أهمية فرق العمل في ظل التطور التكنولوجي.

6-الفرق بين فرق العمل الدائمة والمؤقتة وأثرها في تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

6- التوصيات والإقتراحات العامة :

بناء على ما جاءت به الدراسة الراهنة وما توصلت إليه، ومن خلال معالجتنا لموضوع الثقافة التنظيمية وبناء فرق العمل حاولنا عرض وتقديم بعض التوصيات والإقتراحات العامة وهي كالتالي:

-زيادة نشر وعي المنظومة الثقافية القائمة في المؤسسة.

-زيادة الإهتمام بفرق العمل داخل المؤسسة.

-فتح مجالات وفرص للعاملين كورشات خاصة لما يعود ذلك بالمنفعة للمؤسسة.

-الحرص على وضع دورات تكوينية من أجل مواكبة كل التطورات التي تحدث خارج المؤسسة.

-السعي على وضع إرشادات وتسهيلات للزبائن والعملاء في المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير، ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة فقد تم التأكيد على أن ضرورة وجود ثقافة تنظم وتوجه وتأطر سلوك العاملين وذلك من خلال سعي كل مؤسسة على إختلاف مجال تخصصها أن ترسخ هذه الثقافة في أفرادها من أجل التحكم وضبط الوسط الداخلي للمنظمة، وبالتالي التمكن من مواجهة أي تحديات من خلال التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ نتيجة للتطور الذي يشهده العالم.

فقد تمت معالجة هذا الموضوع "الثقافة التنظيمية" من قبل عدة باحثين في التخصص وربطها مع عدة مواضيع أخرى كالرضى الوظيفي، الأداء الوظيفي، الإلتزام الوظيفي....كلها تصب في مصلحة المؤسسة، في حين قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية وذلك في ضوء الدراسات السابقة واهم النظريات الحديثة التي تطرقت الى الموضوع فمن خلال البحث والعمق في الموضوع تمت صياغة اشكالية وطرحت تساؤلات وفرضيات وتم وضع مخطط شامل وواضح يبين المعالم الاولى للإشكالية ووضع مخطط خاص لاهم الدراسات التي تم الاستعانة بها بغرض الالمام بكل حيثيات الموضوع ثم التطرق الى الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقا لأبعاد ومؤشرات مستمدة من ميدان الدراسة مؤسسة الاتصالات الجزائرية تيارت.

وختاماً تم التوصل الى النتائج التالية:

- *تساهم ثقافة التكامل في زيادة مستوى الثقة لدى فرق العمل.
- *تساهم ثقافة الحوار في زيادة مستوى الإبداع لدى فرق العمل.
- * تساهم ثقافة توفير المعلومات في خلق جو التوافق لدى فرق العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، ط1، العلمة، الجزائر، 2013.
2. إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسون إلى هابرماس (تر: محمد حسين علوم، علم المعرفة، الكويت 1999).
3. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
4. بلال في خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2009.
5. جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
6. جوردون مارسال، موسوعة علم الاجتماع، تر، الجوهري وآخرون، ط2، المجلد 1، المجلس الأعلى للثقافة، 2007.
7. الحمداني، قطان أحمد سليمان، الأساس في العلوم السياسية، ط1، الأردن، دار مجدلاوي، 2000.
8. حوحو مصطفى، ادارة المعرفة، بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2022.
9. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء النشر، عمان.
10. سيد حسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة، الاسكندرية، 1994.
11. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات، ط1، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
12. غني دحام تتاي زيبيدي وآخرون، إدارة سلوك التنظيمي، ط01، دار غيداء، عمان، الأردن، 2015.

13. فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
 14. كيم كاناغا ومايكل كوسلر، كيف تشكل فريق عمل، تر، سلام الخطيب العبيكان للنشر، ط1، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009.
 15. محمد القاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل، عمان، 2008.
 16. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
 17. محمد علي جعلوك، كيف يبني المدير الفعال فريق عمل فعال، ط1، دار الرتب الجامعية، بيروت 1999.
 18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
 19. المغربي كامل محمد، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأ مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، 2007.
 20. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: جوزيف صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
 21. موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
 22. نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، بط، منشورات جامعة الافتراضية، سورية، سوريا، 2021.
 23. نزار أشريفة، وعبدالحميد الجليل، ادارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- الرسائل والأطروحات:**
24. اسراء محمد حسين أبو عطية، ادرة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، 2019.

25. بلهتهات اسماء، .نظام المعلومات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية . رسالة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية .الجزائر 2014-2015 .
26. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007 .
27. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الموارد البشرية (ادارة الأعمال)، جامعة الجزائر 03، 2013.
28. حمد بن فرحان الشولي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
29. ربحي كريمة، في تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة البلدية، 2012.
30. السريدي احمدن "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
31. شيب "مجد" ، دور فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة مقارنة، في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.
32. عبيد طاووس : القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة ، رسالة دكتوراه، عمل وتنظيم، جامعة سطيف، 2018.
33. العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
34. علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، غزة، 2014.

35. فاطمة ديري، انماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، أطروحة دكتوراه، 2017-2018.

مجلات وجرائد:

36. أحمد محمد، إدارة وبناء فرق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 66.
37. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم إدارة الأعمال، المجلة العربية للإدارة مج39، العدد1، مارس 2019.
38. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، المجلد09، العدد 02 ، 2018.
39. علي جابر العبد الشارود، الحوار مفهوما وتأصيلا وواقعا، مجلة الدعوى والثقافة الإسلامية مجلد2، العدد 35، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، الإسكندرية.
40. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، المجلد 10 العدد 39، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
41. فضيل دليو، ميلود نفاري وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
42. مصطفى عشوي وسعيد الوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير.

الملاحق

دليل المقابلة

1- هل يمكنكم أن تقدموا لنا نبذة عن المؤسسة من خلال شرح مبسط؟

.....

2- كم عدد العمال المتواجدين داخل المؤسسة؟

.....

3- ماهي الأوقات المخصصة للإلتحاق بالعمل؟

.....

4- هل كل الموظفين داخل المؤسسة ملزمون بنفس التوقيت أم حسب المسؤولية؟

.....

5- كيف يتم توظيف العاملين؟

.....

6- كيف يتم التعامل مع الموظفين الجدد؟

.....

7- كيف يتم تعريف المؤسسة وقوانينها للموظفين الجدد؟

.....

8- هل يتم اختيار الموظفين من قبل المؤسسة أم يكتفون بالوكالة الوطنية

للتشغيل؟

.....

9- هل يشترط في التوظيف التمكن من البرمجيات الحديثة؟

.....

10- ماهي الأهداف من التوسيع التي تقوم بها المؤسسة؟

.....

11- من أي ناحية ساعدكم تغيير مكتبكم؟

.....

12- لماذا تم تغيير مكتبكم رغم أنه لم يكتمل من ناحية التجهيزات؟

.....

13- كيف يتم الإتصال بين المصالح الموجودة في المؤسسة؟

.....

14- في حال غياب أحد الزملاء عن العمل أو التأخر هل يتم تغطية غيابه وإتمام

العمل نيابة عنه؟

.....

15- مانوع الإتصال القائم بين مدير المؤسسة ومصالحكم؟

.....

16- كيف تقام الإجتماعات في مؤسستكم وهل هي إجبارية الحضور؟

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان:

**الثقافة التنظيمية وبناء فرق العمل في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة
من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيارت**

اشراف الأستاذ:

عربات منير

اعداد الطالبين:

- صافة هبة
- ضيف مليكة

في طلب اجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان " الثقافة التنظيمية وبناء فرق العمل في المؤسسة " دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية - تيارت -

نرجو منكم المساهمة في الاجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بالترفضيل بوضع علامة [x] في الخانة التي تناسب نظركم.

ملاحظة: نضمن لكم أن المعلومات المقدمة تستخدم لأغراض علمية في اطار البحث العلمي.

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن ...
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي كفاءة مهنية أخرى....
- 4- المستوى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار
- 5- الأقدمية في العمل...
- 6- مكان الإقامة: الريف المدينة
- 7- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المحور الثاني: ثقافة التكامل والثقة لدى أفراد فرق العمل

8- هل يؤدي التعاون بين أعضاء فريقك إلى زيادة الثقة بنفسك

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤدي ذلك:

1 الدافعية للعمل 2 الرضى بما يحدث حولك

3 التطوع والمساعدة 4 الرغبة في تنمية قدراتك

9- هل ترى أن العمل ضمن فريق أحسن من العمل الفردي

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فلما ذلك هل؟

1 تحقيق أهداف بسرعة 2 الجودة في الانتاجية

أخرى تذكرها...

10- هل يمكن للانسجام داخل المؤسسة أن يحقق صفة الولاء لدى العاملين؟

نعم لا

11- هل ترى أن التنسيق بين الادارة وأعضاء فرق العمل ضروري في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤدي ذلك إلى:

1 التقليل من الأخطاء التي من الممكن أن تقع فيها المؤسسة

2 يزيد من التعاون بين الإدارة والأعضاء 3 سرعة الاستجابة للزبائن

أخرى تذكر...

12- هل ترى أن العمل ضمن فريق يسهل عليك مهامك ويحقق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤدي ذلك إلى:

1 إنجاز العمل في الوقت المحدد 2 العمل بكفاءة

أخرى تذكر...

13- هل يتم الإظهار لأعضاء الفريق أنهم محل ثقة في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيمال يتجلى ذلك:

1 فتح لهم فرص للمناقشة وتقييم اقتراحات 2 عرضها للنقاش في اجتماعات الإدارة

أخرى تذكر...

14- هل ترى أن التواصل المستمر بينك وبين قائدك يزيد من ثقتك بنفسك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فإلى ما يرجع ذلك:

1 أن لك قيمة في المؤسسة 2 يشعرك بالانتماء

أخرى تذكر....

15- هل يؤدي ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة إلى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك سيدفعك إلى:

1 استمرارك في العمل داخل المؤسسة

2 التزامك بضوابط وقوانين المؤسسة

3 تقديم الأفضل للمؤسسة

16- هل تظن أن سيرورة العمل بين أعضاء فريقك يأخذ منحني؟

جودة العمل زيادة في تحقيق الأهداف الجو الروتيني الإهمال واللامبالاة
أخرى نذكر منها ...

17- هل تثق بقيم ومبادئ زملائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من شأنه أن:

1 تشجيع الشفافية والمصادقية داخل المؤسسة

2 توفير جو ملائم للعمل

3 الانضباط والمسؤولية

أخرى تذكر...

18- هل يشارك قائد الفريق الأعضاء في حل المشكلات التي تحدث مع فريق العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم وذلك من خلال:

1 تقسيم المهام على العمال بشكل عملي

2 اجتماعات دورية

أخرى تذكر...

19- هل يوجد نزاع وتوتر داخل فريق العمل في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل؟ يعود ذلك إلى:

غياب الاتصال سوء التفاهم المنافسة المحاباة والتفضيل

أخرى نذكرها...

20- كيف يمكن حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق عن طريق

التعاون مع أعضاء الفريق الاستعانة بالقائد العمل الفرد

أخرى نذكرها

المحور الثالث: ثقافة الحوار وزيادة الابداع لدى فرق العمل

21- هل تستفيد مما تعلمته وما اكتسبته من خبرات ضمن فريقك لتحقيق نوع من التميز؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يتجلى ذلك في:

1 تمكن من برمجيات الحاسب الآلي 2 التفكير في مهارات إبداعية متنوعة

3 اكتساب خبرات ومهارات جديدة 4 من ناحية التعامل مع مختلف الخدمات

أخرى تذكر...

22- في رأيك هل تعتقد أن الحوار القائم بين أعضاء فريق العمل يساهم في زيادة الابداع لدى فرق العمل؟

نعم لا

23- هل تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متماسكين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يظهر ذلك في:

- 1 الانضباط في العمل 2 انجاز الأعمال بأسلوب متميز ومتجدد

أخرى تذكر...

24- كيف تنظر المؤسسة للأفراد المبدعين والمتميزين؟

- 1 فرصة مهمة لتطور نجاح المؤسسة 2 عائق أمام مصالحهم 3 خلق قيمة مضافة

جديدة

أخرى أذكرها...

25- هل تعتقد أن العمل ضمن فريق يساهم في نجاح المؤسسة؟

- نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فيما يتمثل ذلك:

- 1 تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة 2 زيادة الانتاجية والفعالية للمؤسسة

أخرى نذكرها...

26- هل تولي المؤسسة أهمية الحوار بين أعضاء الفريق والقائد؟

- نعم لا

27- هل ترى ان الحوار بينك وبين زملائك قيم؟

- نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فيما تكمن القيمة:

- 1 تنمية سلوك التواصل 2 تزيد من مستوى الولاء 3 يشجع على العمل والمبادرة

أخرى تذكر...

28- في حالة رفض فكرة أحد أعضاء الفريق داخل المؤسسة هل يبرر القائد سبب الرفض؟

- نعم لا

إذا كانت اجابتك بلا هل يشعرك ذلك بـ:

- الاحباط أنك فاشل تفكر في مغادرة المؤسسة أخرى تذكر ...

29- هل تعتقد أنك تملك مؤهلات كافية لتقديم الجديد للمؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بـ نعم إلى ما يعود ذلك:

1 ضعف ثقتك بنفسك 2 لا يعينك الأمر 3 نقص الدافعية

اجابة أخرى.....

30- هل تسعى لتقديم أساليب جديدة في المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بـ نعم لأنك ترى ذلك :

1 إلزاماً عليك 2 تثبت جدارتك 3 من أجل الترقية 4 تحفيزات مادية

31- هل هناك عوائق تحد من قدرتك على التفكير بتقديم أفكار جديدة للمؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بـ نعم يعود ذلك إلى :

1 قوانين وضوابط العمل 2 السلطة المركزية 3 عدم إتاحة الفرصة لك

المحور الرابع: ثقافة توفير المعلومات وخلق جو التوافق لدى فرق العمل

32- هل ترى أن العمل بأسلوب الفريق داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الاتصال بين مختلف وحدات الإدارة؟

نعم لا

33- هل يعمل الفريق على جمع المعلومات الكافية لحل المشاكل داخل المؤسسة؟

نعم لا

34- هل كل المعلومات تعرض على جميع أعضاء الفريق حتى وإن كانت سرية؟

نعم لا

35- هل اشترك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسع دائرة الاتصالات بينهم ؟

نعم لا

فذلك يعود إلى:

1 التقليل من حدة الصراع والتوتر بينهم 2 إنجاز الأعمال الفاعلية

3 تحقيق الاتفاق والتفاهم بينهم

36- هل تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يعود ذلك:

1 برامجها المتنوعة 2 خدماتها للزبائن 3 تحقيق أهداف العمل

4 تلائم القرارات الصادرة عن المؤسسة مع أهدافها المرسومة

37- هل تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك:

1 أخذ المؤسسة برأيك في القرارات النهائية 2 سماح المؤسسة لك بتقديم اقتراحات

3 ادخال لإضافات في العمل

38- هل تظن أن مركزية القرار تؤدي إلى:

توتر العلاقات التحكم في العمل الصرامة والانسجام اتخاذ القرار السليم

39- هل ترى أن الإدارة الداعمة للاتصال التكنولوجي تساهم في تكيف بين أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك إلى:

1 تسهيل العمليات الاتصالية 2 تسهيل الخدمات للزبائن 3 تحسين خدمة الزبون

40- هل تشترط المؤسسة على أفراد الفريق التمكن من البرمجيات الحديثة؟

نعم لا

41- هل تواجه صعوبة في الاتصال والتفاعل مع زملائك في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل لأنك:

1 تحب العمل في صمت 2 تفضل الانعزال عن الجماعة 3 يوترك العمل

42. هل تعمل الإدارة على توفير التحفيزات المادية والمعنوية لأعضاء فريق العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يكون ذلك من خلال:

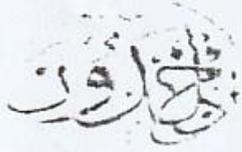
1 جوائز القيمة 2 مبالغ مالية 3 رحلات

43. هل ترى أن المعلومات التي توفرها الإدارة تساهم في تطوير المؤسسة؟

نعم لا

قائمة المحكمين:

الرتبة	التخصص	الأستاذ
أستاذ محاضر	علم إجتماع تنظيم وعمل	بلجوهر خالد
أستاذ محاضر	علم إجتماع تنظيم وعمل	موهوب مراد



جامعة الجزائر - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاجتماع
أستاذ مساعد دكتور في



شؤون والإلتزام بالبحث العلمي لإنجاز بحث

(ملحق القرار الجزائري رقم 1082 المؤرخ في 20/02/2020 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن المصون أسفله الطلبة الآتية أسماءهم

السيد (ة) صيف بليلة

الحامل لمصادقة السيرة الذاتية رقم 114646 و تصامير بتاريخ: 2023/02/01

المسجل (ة) ببلية: البلدية بشار قسم علوم الاجتماع

السيد (ة)

الحامل لبطاقة التعرف الوطنية رقم: الصادقة بتاريخ

المسجل (ة) ببلية: قسم

و المذاعين بالرجال مذكورة بملحة لتبين بالرفقة المسجل الموسومة بعنوان:

التقانة التفسيرية وبناء فرق العمل

نصرح به عرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية
الأكاديمية المعمول بها في إنجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ: 2023/06/19



المستند المقتنى

إمضاء المشرف



المصادقة



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة) ..صها بنصه ..

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3189091 والصادرة بتاريخ: 2023/05/02

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

التقافة التنظيمية وبناء فرق العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية حول أهمية اعتماد آليات العمل في المؤسسة تيارت

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 19 جوان 2023

إمضاء المعني

المصادقة
المصادقة على المصادقة
صافه حية
الصادرة
عن
19 جوان 2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): محمد بن عبد الحليم

أرخص للطلبة الآتية أسماءهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : صافية بن عبد الحليم

الإسم و اللقب : زينب طريكة

الإسم و اللقب :

التخصص : علم الاجتماع المنظم والعمل

عنوان المذكرة :

التفاهة التنظيمية و بناء فرق العمل في المؤسسات

تيارت : 18 جوان 2023

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 05. / ق ع / 1 / ك ع / 11 / 2023

إلى السيدة (ة) لمخترم (ة) مدير (ة): المديرية العملية
للإتصالات - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- صاففة هبة

- ضيف مليكة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل هذه

الشهادة .

تيارت في: 2023/02/07

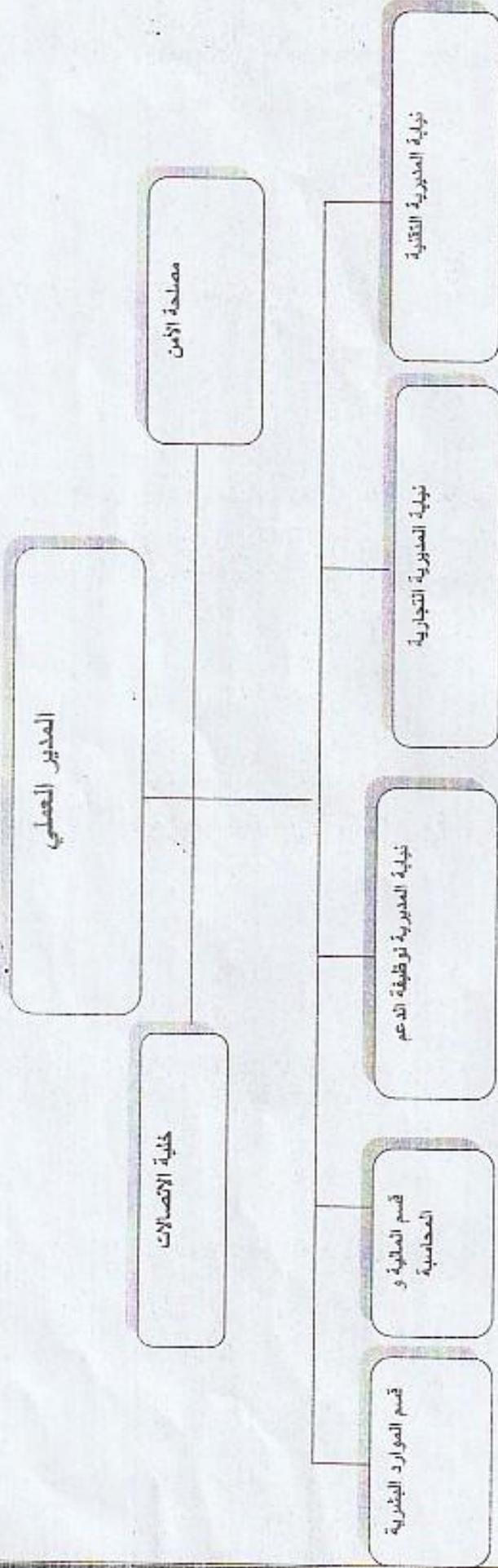
رئيس قسم علم الاجتماع

كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

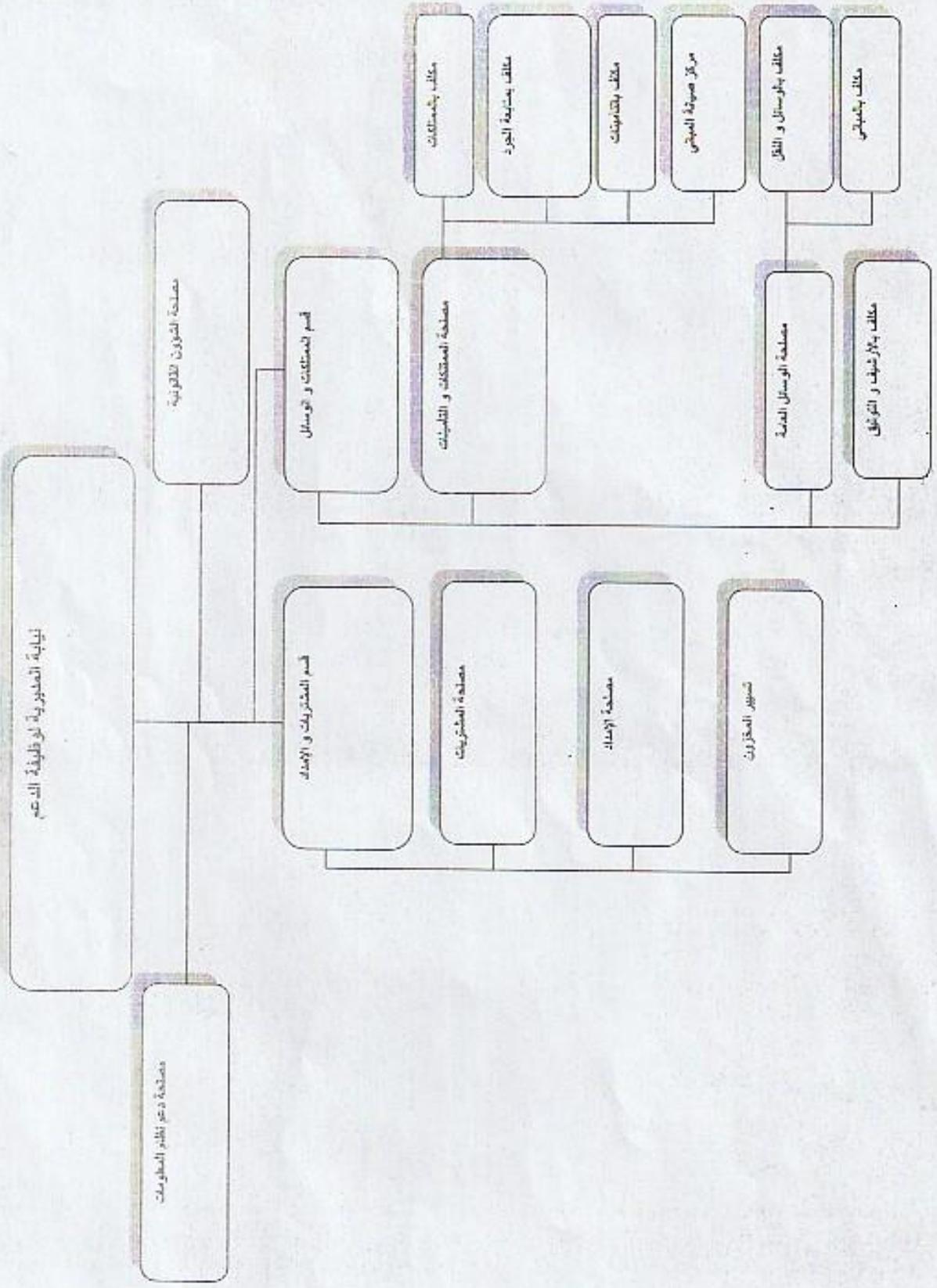


ALGÉRIE TÉLÉCOM SPA
des
Signé : AMAROUCHE Amar

الهيكل التنظيمي للمؤسسة





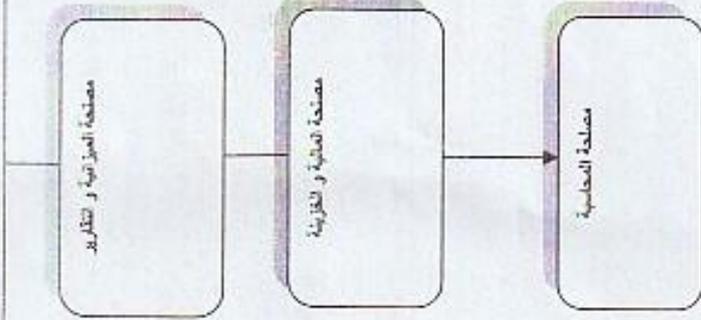


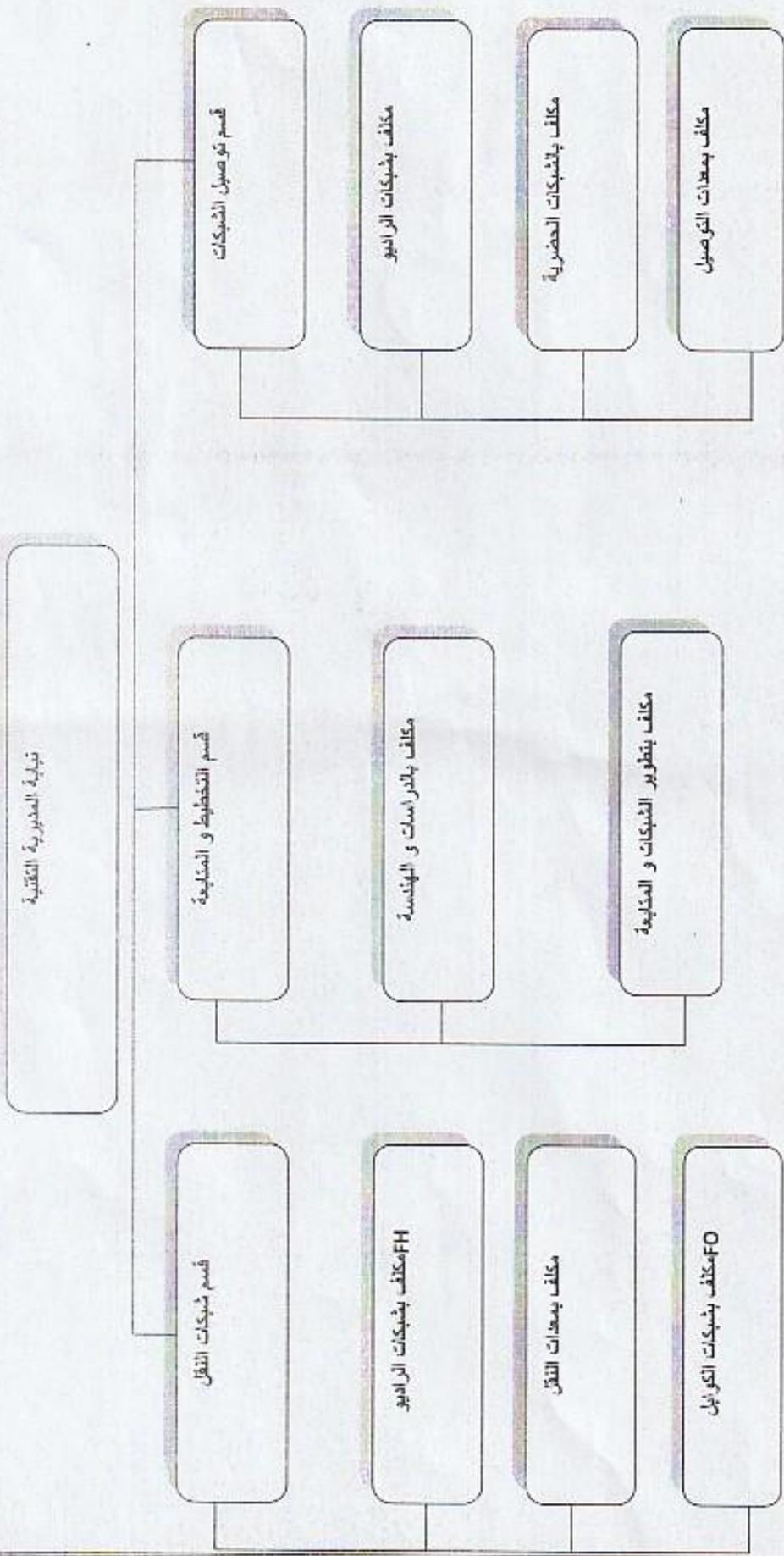
قسم المالية والمحاسبة

مصحة الميزانية والتقارير

مصحة النقدية والتزينة

مصحة المحاسبة





قسم الموارد البشرية

مصلحة الترتيب و الخدمات
الاقتصادية

مصلحة تطوير الموارد البشرية و
التكوين

مصلحة الخدمات الاقتصادية

ملخص دراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء فرق العمل، ومحاولة معالجة هذا الموضوع باستخلاص مخرجاته ومعرفة أهميته في المؤسسة الجزائرية بالأخص مؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت-، إذ يعتبر هذا الموضوع من بين أهم المواضيع في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، والذي لاقى اهتماما كبيرا من قبل باحثين ومختصين في العلوم الاجتماعية بوجه عام، بحيث قمنا بتقسيم علمي وعملي لدراستنا محاولين ضبط كل متغيرات الدراسة بغرض التحكم في الموضوع، وذلك بالتطرق بداية الى جانب نظري ثم جانب تطبيقي ملخص لنتائج الدراسة .

الجانب النظري: في هذه المرحلة حاولنا الامام بكل ما يخص الدراسة، محاولين ضبط الاطار التصوري والنظري للدراسة، بحيث تم تحديد الاشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة الى وضع تعريفات لمفاهيم الدراسة واهم ابعاد المفاهيم مع عرض للدراسات السابقة ووضع اهم النظريات المفسرة للموضوع .

الجانب التطبيقي: أما في هذه المرحلة فقد تم ضبط الاطار المنهجي وذلك بتتبع خطوات وإجراءات منهجية، وذلك بغرض تشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة المسح الشامل لتشمل الدراسة كل مفردات البحث المتمثلة في (41) موظف مقسمين على (31) إطار و (6) أعوان تحكم، كما إعتدنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات مع الإستعانة بالمقابلة من أجل التمكن من التحليل والإمام بالموضوع أكثر، ثم وضع كل المعلومات في جداول بسيطة ومركبة، بغرض الكشف عن العلاقة بين المتغيرات ثم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي الأخير تم وضع بعض القضايا والتوصيات التي أثارتها الدراسة الراهنة .

Abstract :

The current study aimed to try to find out the extent of the contribution of organizational culture in building work teams, and try to address this topic by extracting its outputs and knowing its importance in the Algerian institution, especially Algeria Telecom - Tiaert -, as this topic is considered among the most important topics in the field of sociology, organization and work, which has received great attention by researchers and specialists in social sciences in general, so that we have a scientific and practical division of our study trying to adjust all the variables of the study in order to control the subject, by addressing the beginning of A theoretical side and then an applied side, a summary of the results of the study.

Theoretical aspect: At this stage, we tried to familiarize ourselves with everything related to the study, trying to adjust the conceptual and theoretical framework of the study, so that the problem, hypotheses, objectives of the study, the importance of the study, the reasons for choosing the topic were determined, in addition to developing definitions of the concepts of the study and the most important dimensions of concepts with a presentation of previous studies and the development of the most important theories explaining the subject.

Applied aspect: At this stage, the methodological framework has been adjusted by tracking steps and methodological procedures, in order to diagnose the actual reality of the variables and dimensions of the study, where we relied on the descriptive approach by selecting the sample of the comprehensive survey to include the study all the research vocabulary represented in (41) employees divided into (31) framework and (6) control agents, and we also relied on the form as a basic tool in collecting data with the help of the interview in order to be able to analyze and familiarize himself with the subject more, and then put all the information in Simple and complex tables, for the purpose of revealing the relationship between the variables and then analyzing the results and discussing them in the light of previous hypotheses and studies, and finally some issues and recommendations raised by the current study were developed.