



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل
دراسة حالة مؤسسة (k-plast cables) -سطيف-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

إسماعيل مناصرية

سعاد زينب مفتاح

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرَّحِيمِ

{وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ

صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ}..

[النمل : 88].

{وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم

والعدوان}

[المائدة: 2].

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله رضوان الله عليهم أجمعين.

إلى من قال الله في حقهما: (واخفض جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) إلى أعز ما أملك وأغلى ما وهبه الله لي في هذه الدنيا، إلى ولي نعمتي ومرشدي إلى طريق النور والذي لا ننسى فضله ماحيينا، إلى رمز قوتنا وفخرنا "أبي و أمي" حفظهما الله

"إلى رفيق دربي الذي كان سندا وعونا لي دائما" زوجي

إلى إبنني عبد الرحمان فلذة كبدي

إلى أخوي "لؤي" و "محمد علي" أحباب روحي

إلى أخوات لم تلدهم أمي، إلى من سعدت معهم وبرفقتهم في دروب الجامعة حبيباتي " أميرة، منية، " نبيلة، آيات، صبرينة، كوثر، شهيناز، سارة

"وإلى أختي و صديقتي "رميساء

إلى صديقتي وكل زملائي في الدراسة

:الطالبة

مفتاح سعاد زينب

شكر وعرفان

أول الشكر و الحمد لله عز وجل الذي فضلنا على الخلق تفضيلا و يسر لنا من أمرنا وصخر لنا من عباده من كان عوننا لنا في هذا العمل.

ثم أوجه الشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف "مناصيرية إسماعيل" الذي وقف معي في هذا العمل خطوة بخطوة، ولم ييخل علي من وقته ومعلوماته لأداء هذا العمل.

مع شكر كل من الأساتذة "خان أحلام" و "أقطي جوهرة" و "شنافي نوال" الذين لم ييخلوا علينا بأي معلومة ولم تردا أي طالب، وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث. كما أشكر الأساتذة المحكمين على المعلومات القيمة وكل زملائي الطلبة المساندين لي لإتمام هذا العمل.

وأشكر كل عمال مؤسسة K-plast cables-سطيف-

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آيات قرآنية
	الإهداء
	شكر و العرفان
	فهرس المحتويات
أد	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
6	المبحث الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية وآليات خلقها
6	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
7	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
8	المطلب الثالث: محددات وآليات تشكل الثقافة التنظيمية
11	المبحث الثالث: مكونات ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
18	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لفرق العمل
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية فرق العمل
21	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل
23	المطلب الثاني: خصائص وأشكال فرق العمل
25	المطلب الثالث: أهمية وفوائد فرق العمل
26	المطلب الرابع: مراحل بناء فرق العمل وأهدافه
29	المبحث الثاني: مقومات النجاح ومعوقات أداء وأخطاء فرق العمل
29	المطلب الأول: مقومات نجاح فرق العمل
30	المطلب الثاني: أخطاء فريق العمل

31	المطلب الثالث:معوقات أداء فرق العمل
33	المبحث الثالث:مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل
33	المطلب الأول:مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل
33	المطلب الثاني:مساهمة التزام واحترام الوقت في تحسين أداء فرق العمل
33	المطلب الثالث: مساهمة تشجيع الابداع والابتكار في تحسين أداء فرق العمل
34	المطلب الثالث :مساهمة تشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل
35	خلاصة
	الفصل الثالث:
37	المبحث الأول:تقديم مؤسسة k-plast cables -سطيف-
37	المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الثاني:مراحل إنتاج الكوابل بمؤسسة k-plast
39	المطلب الثالث:أنواع الكوابل التي تقوم بصنعها المؤسسة
39	المبحث الثاني:إجراءات الدراسة
39	المطلب الأول:مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات
40	المطلب الثاني:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المطلب الثالث:أدوات الدراسة
42	المطلب الرابع:صدق وثبات الدراسة
43	المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة
43	المطلب الأول:خصائص مبحوثي الدراسة
45	المطلب الثاني:تحليل محاور الإستبانة
51	المطلب الثالث:إختبار الفرضيات
55	خلاصة
58-56	خاتمة(نتائج وتوصيات)
59	قائمة الجداول
59	قائمة الاشكال
62-60	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
64	الإستبانة
68	قائمة محكمي الاستبانة
69	الهيكل التنظيمي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	01
40	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	02
41	مقياس ليكارت الخماسي	03
42	معاملات صدق والثبات	04
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	05
46	إختبار التوزيع الطبيعي (Sample kolmogorov-smirnov)	06
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	07
49	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات فرق العمل	08
51	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	09
52	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أداء فرق العمل	10

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	قائمة الأشكال	01
11	آليات تشكل الثقافة التنظيمية	02
14	إعتبرات الثقافة التنظيمية	03

28	خطوات بناء فرق عمل	04
----	--------------------	----

قائمة الأشكال

يشهد العالم اليوم ونحن في القرن الحادي والعشرون العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التغيرات والتعامل معها وخلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار ليس فقط على الساحة المحلية وإنما أيضا على الساحة الدولية.

وقد أصبح من الموضوعات الجديرة بالاهتمام موضوع الثقافة التنظيمية كونها تؤدي دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث كما ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء والإنتاجية، وتعتبر أيضا نقطة البداية الحقيقية لبقاء التغيرات عند إحداث التغير وتحظى الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

وتعتبر العقول البشرية هي التي تدير أصول المؤسسة لذلك يجب علينا الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، ويعتبر أسلوب العمل الفرقي من أهم أساليب التنمية الإدارية، حيث إن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي والاجتماعي فهو يسمح للفرد بان يكون أكثر رضا وإنتماء لمؤسسته، كذلك العمل كفريق يشعر جميع أنهم جزء من المؤسسة لذا يعد فريق العمل نموذجا متقدما فعالا للمشاركة في اتخاذ القرار فهو بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي يؤديه في حل المشكلات، يعمل على تطوير حالة المؤسسة من خلال تحسين أداءها وزيادة فعاليتها. وانطلاقا من المهمة المذكورة أنفا جاءت هذه الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

1/ إشكالية الدراسة:

في ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها فقط أصبح لزاما عليها العمل على ترسيخ مقومات العمل الجماعي من خلال بناء فريق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء جماعي فعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها كفريق.

ومن هذا المنطلق لا بد على المنظمة أن تسعى إلى بناء فرق عمل تساهم في تعديل سلوك الأفراد إلى الأفضل باتجاه دعم القواعد سلوكية الأفراد التي تقود على الإبداع والابتكار والتميز وعليه جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الآتي.

"ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بمؤسسة k-plast cables -سطيف-؟"

2/ التساؤلات الفرعية:

حيث نتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالآتي:

- 1- ما مدى اهتمام مؤسسة k-plast cables بالثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة ؟
- 2- ما هو مستوى تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة k-plast cables -سطيف- ؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء فرق العمل؟

3/فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات،التزام واحترام الوقت،تشجيع الابداع والابتكار،تشجيع التميز في الأداء) في تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة k-plast cables-سظيف- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

الفرضيات الفرعية:

1-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للالتزام واحترام قيمة الوقت في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإبداع والابتكار في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

4-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

4/نموذج الدراسة:

شكل رقم(1):نموذج الدراسة

المتغير التابع

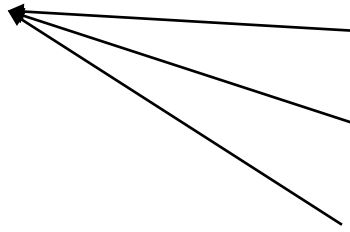
المتغير المستقل

فرق العمل

الثقافة التنظيمية

* المشاركة في اتخاذ القرارات

* الإلتزام و احترام قيمة الوقت



5/أسباب اختيار الموضوع:

-يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات.

-ما تقوم به فرق العمل من خلق تنافسية للمؤسسة .

-فرق العمل هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن ذلك.

-الثقافة التنظيمية هي التي تسعى لبناء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والتي بدورها تحقق الاهداف الكلية للمؤسسة والسعي لتحقيق ميزة تنافسية.

6/أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسات.

-إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها.

-التعرف على أداء فرق العمل وأهمية تكوين فرق عمل داخل المؤسسات.

-معرفة كل من مستوى الأداء ومدى توفر الثقافة التنظيمية في مؤسسة (k-plast cables) سطيف.

-معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.

-الأهمية العلمية التي تتمثل في استفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على ارض الواقع.

7/أهمية الدراسة:

- الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات اذا لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية.

- تعتبر من الدراسات القليلة التي تربط الثقافة التنظيمية مع فرق العمل.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية وفرق العمل لما له دور في رقي مستوى المؤسسة.

8/منهج الدراسة:

يوجد العديد من المناهج التي تستخدم في الدراسات والبحوث مع اختلافها لذلك سنتطرق إلى المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة ويعرف على انه "مجموعة من الإجراءات البحثية تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها"، أين يعمل على وصف متغيرات الظاهرة ومن ثم تحليل العلاقة بين التغيرات.

9/هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي, حيث الفصل الاول تمثل في الإطار النظري لثقافة التنظيمية ,والفصل الثاني الإطار النظري لفرق العمل,والفصل الثالث تضمن الدراسة الميداني.

10/مصطلحات الدراسة:

-**الثقافة التنظيمية** : تلك الطابع المميز لشخصية المنظمة الذي تتفاعل فيه القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة، وذلك من خلال توجيه العاملين اثناء سير العمل لتحقيق اهداف المؤسسة والعاملين.

-**فرق العمل** : مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة والتي يتقاسم أعضائها هدف مشترك، حيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها.

11/الدراسات السابقة :

1-دراسة: عيساوي وهيبة، (2012-2001)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
 - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على إعتبار أننا مجتمع مسلم تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.

-تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي و الجانب المادي.

2-دراسة:خير الدين جمعة،(2015-2014)،بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية (ENICAB)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية بالمؤسسة بجميع مستوياتهم.

حيث إقترحت الباحثة مجموعة من الإقتراحات منها:

-على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل المؤسسات.

- ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.

- على المؤسسة الاهتمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام والتوافق بين الموارد البشرية، وتدعيم القيم الايجابية التي من شأنها تحسين معدلات الأداء (مثل قيمة جماعية العمل، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع وقيمة الالتزام واحترام الوقت)، ومعالجة القيم السلبية و التخلص منها.

- على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها و تقديرها و تحفيزها.

3-دراسة:إلياس سالم،(2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التجارة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، المسيلة وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

-المساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهري على أداء العاملين.

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على أداء العاملين.

تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

4-دراسة: احمد محمد خميس السديري،(2010)، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، مما يساهم في انتاجية المؤسسة وتحسين العمل والتعرف على الفروق في اراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية من العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان في محافظة مسقط، وقد تم استخدام اسلوب الاستبانة وعدد من المقابلات، لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

وتوصلت الباحث ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق خطوات اتخاذ القرارات في قيادة فريق العمل ومحور خصائص معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فرق العمل ومحور العناصر المؤثر في عملية اتخاذ القرارات في قيادة فرق العمل ومحور مصادر معلومات عملية اتخاذ القرارات في قيادة فريق عمل و لصالح الخبرة التي تزيد عن 6 سنوات.و في ضوء تحليل النتائج تقدم الباحث بعدد من التوصيات كتنفيذ دورات مكثفة للمدراء في القطاع الخاص عن كيفية حل المشكلات و الاستفادة من الوقت و خبرات المرؤوسين و اقتراح الحلول المناسبة لاتخاذ القرارات في مجال التكنولوجيا و توفير بيت خبرة في القطاع الخاص.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

ترتكز المؤسسات في الوقت الحالي على العنصر البشري كونه يمثل رأس المال الفكري والمعرفي ولهذا الأساس تفكر المؤسسات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدر الابتكار وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية، وكاستجابة حتمية لما آله إليه تلك الظروف لجأت المؤسسات إلى استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها وتحقيق ما تصبوا إليه، ولتعذر إنجاز هذه الأعمال بشكل فردي تم الاعتماد على أسلوب العمل الفرقي كأسلوب فعال لأداء المهام والوظائف، إذ أن فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وقد أثبتت فرق العمل الفعالة ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بما على أداء الفرد بذاته.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المبحث الثاني: مقومات النجاح ومعوقات أداء وأخطاء فرق العمل

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل.

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل، وميزت بين الفريق من جهة ومجموعة العمل من جهة أخرى، وهذا المطلب يوضح بعض المفاهيم و الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل.

التعريف الأول: تعرفه جيسكا (jessica) وجيفري (jeffrey) فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي

تخصصات مهنية متنوعة تم إختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة (task) أو مهام معينة في زمن محدد.¹

التعريف الثاني: عرفه (Matteson) & (Ivancevic) إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم

الإعتماد على بعضهم البعض والدافع والإلتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.²

التعريف الثالث: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق

أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.³

التعريف الرابع: وصف (Batt) فرق العمل بأنها جماعات من العاملين الذين لديهم حرية كبيرة على عملية العمل

وإحداث التغييرات في الإنتاج وتعتبر العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص

وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين.⁴

مما سبق ذكره يمكن إعتبار بأن فرق العمل هو عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفآت ومهارات وخبرات،

وتكون مسؤولياتهم مشتركة بحيث يحققون الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء و النمو الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، الطبعة الثالثة، ص39.

² - عبد الخليم لطيسة، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص18.

³ - عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006-2007، ص10.

⁴ - نور خلل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة إستطلاعية في مصرف الرشيد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص156.

ثانيا: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

هناك العديد من وجهات النظر والأفكار قد تجاذبت الحديث حول الاختلافات أو الفروق القائمة بين الفريق والمجموعة، إذا أشار (Certo) إلى أن ليس كل المجموع في المؤسسات هي فرق لكن كل الفرق مجموعات، فالمجموعة تتأهل لتكون فريق لما يركز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

يمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول(1): الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

جماعات العمل	فرق العمل
1. تعمل على أهداف عامة	1. الإلتزام الكلي بالأهداف العامة
2. يحدد لهم قائد قوي	2. مشاركة فردية و مشتركة
3. مسؤولية فردية	3. غرض و رؤية خاصة للفريق الواحد
4. غرض متماثل للجماعة و المنظمة	4. الأداء يقيم من قبل الأعضاء و القائد
5. الأداء يقيم من قبل القائد	7. المخرجات تصنع جماعيا
6. المخرجات تصنع فرديا	8. تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي
7. يحدد النجاح من خلال طموح قائد الجماعات	9. يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما
بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها	تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة

(المصدر: عبد الناصر علك حافظ و حسين وليد حسن، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، ص، ص 63، 64.)

¹ -إحسان دعت جلاب وكمال كاظم طاهر، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص 21.

المطلب الثاني: خصائص وأشكال فرق العمل.

يعتبر توافر الفريق ظاهرة صحية في مؤسسات اليوم فطبيعة التحديات والمشكلات والتغيرات المحيطة تتطلب التركيز على هذه الأشكال، وهناك عدة أشكال أو أنماط لفرق العمل ولكنها تختلف تبعاً لمجموعة من الخصائص.

أولاً: خصائص فرق العمل.

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

1. الفترة الزمنية:

يتم تشكيل بعض الفرق بصورة مؤقتة لحل مشكلة طارئة أو لمواجهة موقف طارئ، وفور الإنتهاء من المشكلة يتم حل هذه الفرق كون الأهداف تم تحقيقها، وهناك بعض الفرق يتم إنشاؤها مع المشاريع وينتهي وجودها في حالة تحقيق المشروع لأهدافه.

2. التبادلية:

هي الإرتقاء بقدرات الأفراد ومهاراتهم لكي يتمكن كل فرد في الفريق من القيام بأي من المهام التي يقوم بها أعضاء الفريق.

3. طبيعة المهام والوظائف:

تشكل بعض الفرق للقيام بتأدية أدوار ونشاطات محدودة، وهناك فرق يتم تشكيلها للقيام بمهام ونشاطات كاملة ووظائف متعددة.

تؤثر هذه الخصائص في طبيعة فرق العمل وتحدد مهام بعضها وعلى الرغم من تأثير هذه الخصائص لفرق العمل الكثير من الأهمية، لذلك هناك أشكال وأنماط منها:

أ/ فرق الإدارة الذاتية:

¹ - محمد الصبري، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ص23،24.

يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب وتعيين أفراد. وهذه الفرق ليس لها قائد.

ب/ فرق المتعددة الوظائف:

مجموعة من الأفراد من الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة يتمتعون بخلفيات ثقافية متنوعة يتجمعون للقيام بعمل معين خلال فترة زمنية قصيرة، من أجل حل المشكلات التنظيمية المختلفة وتطوير منتجات الشركة، أو تقديم منتج جديد، مع ضرورة توافر التعاون والتنسيق لنجاح تلك الفرق، وتوافر القدرات الابتكارية لدى أعضاء الفريق للتغلب على المشكلات التنظيمية المتنوعة والمتجددة، وتقديم منتج يشبع حاجات ورغبات العملاء في ظل بيئة تنظيمية متسارعة التغيير.¹

ج/ الفرق الوظيفية:

هو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. ينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.²

د/ فرق الإدارة العليا:

يتم تشكيل هذا الفريق من المدربين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وبالاستمرارية لعدم إرتباطه بمشروع أو بمشكلة معينة وتوكل لهذه الفرق مهمة إتخاذ القرارات الإدارية.³

هـ/ فرق حل المشكلات:

¹ - عبير عثمان عطالله، أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية، دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بجامعة الزقازيق، كلية التجارة، جامعة الدول العربية، مصر، ص14.

² - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص25.

³ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص24.

لمساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، تقوم فرق حل المشكلات بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المؤسسات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5-12) عضوا يعملون و بشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات أكثر كفاءة أو العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة.¹

المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل.

أولاً: أهمية فرق العمل.

تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermmerhom) في تجميع الموارد البشرية لا غنى عنه في مجالات متعددة لحل المشكلات، وتحقيق الإبداع والإبتكار وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي، ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضح (Dast Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضى الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمؤسسة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملاً مهماً في المؤسسة، إذ تقوم المؤسسات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على إستخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة.²

تكمن أيضاً أهمية بناء فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث، يساعد 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 النزعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.³

ثانياً: فوائد فرق العمل.

الفوائد المرجوة من فرق العمل تتمثل في:⁴

¹ - احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني ومحمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص41.

² - عبد الخليم لطيسة، المرجع السابق، ص.ص.22،23.

³ - فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص102.

⁴ - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.ص.77،78.

التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع وإستغلال القدرات والمهارات المتوفرة لأعضاء الفريق.

نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بجرية تامة ودون إعاقة، حيث تدقق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وبكل الاتجاهات.

الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.

إتخاذ القرارات: وهنا يتم إتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق، حيث تتوافر المشاركة في صنع القرارات، وتبادل المعلومات، وإعداد بدائل عديدة ثم إختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوبة.

الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أو في إعطاء الحلول أو في آليات العمل.

المطلب الرابع: مراحل بناء فريق العمل و أهدافه.

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.¹

أولاً: مراحل عملية بناء فرق العمل

وتمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل هي:²

1: البحث و الدراسة

¹ - بدس يورك، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2001، ص23.

² - محمد الصيرفي، المرجع السابق. ص.109،111.

تعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق حيث هناك حاجة إلى معلومات كثيرة جدا حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد، إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعات الجوانب المادية في تشكيل الفريق.

ولا بد أيضا من طرح أسئلة عديدة في هذه المرحلة كأن نقول لماذا هذا الفريق؟ وما الدور المطلوب منه القيام به؟ وما هي آليات العمل التي سوف تعتمد؟ ومن هو القائد؟ وكيف سيكون التنسيق بين الأعضاء والتعاون والعلاقات الوظيفية؟

2: تحديد ما هو مطلوب

تتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام و الواجبات المراد القيام به، وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.

3: التعريف

فالأفراد بعد تشكيل الفريق ليسو مجرد تجميع للأفراد بل لا بد من معرفة الواقع الجديد وبأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب منها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يحددون أدوارهم لخدمة الأعضاء بالدرجة الأولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

4: المعالجة

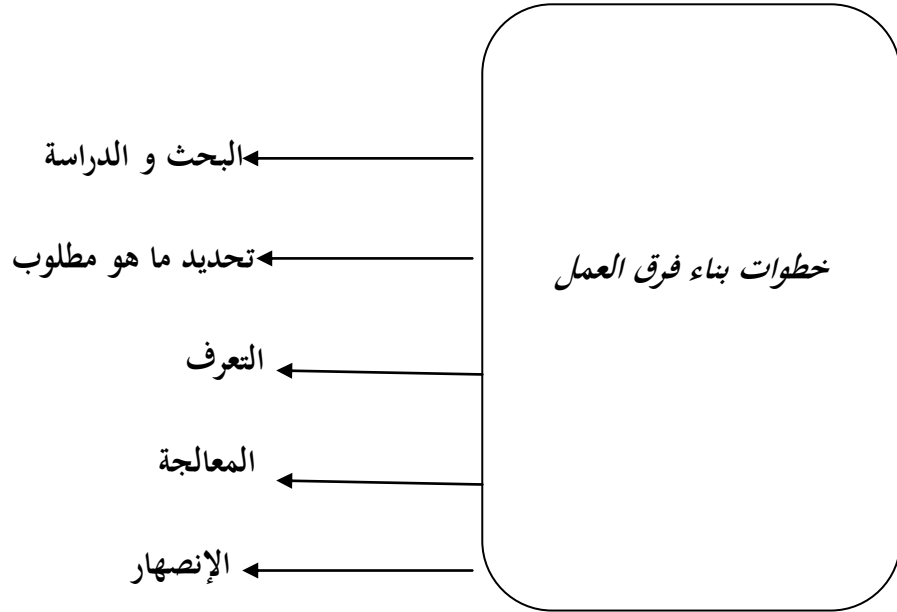
وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق ولا بد من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى إعطاء الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة وأخذ الأدوار.

5: الإنصهار

هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف، وهذا أحيانا يؤدي إلى ظهور بوادر سلبية نتيجة لانتهاج المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متناسق ومترايط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد يهذه الفرق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، ويصبح من الصعب على الأفراد التخلص من هذه المشاعر و الأحاسيس نتيجة لانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهام الدائمة إلى بعض المواقف التي يغادر بها بعض الأعضاء

العمل نتيجة لأسباب خاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بأفراد آخرين، و تترتب على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتأقلم الأفراد الجدد.

شكل رقم(4): خطوات بناء فريق العمل



(المصدر: محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص111 .)

ثانيا: أهداف بناء فريق العمل

أهداف بناء فريق العمل تتمثل فيالآتي:¹

- بناء روح الثقة و التعاون بين الأفراد.

-تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

-تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء.

-تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

¹ - محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص62.

- توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجال التخطيط ووضوح الأهداف.

- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثاني: مقومات النجاح ومعوقات أداء وأخطاء فرق العمل.

تضاعف حجم ما صدر من الكتب والمقالات والدراسات البحثية التي حاولت وصف مقومات فرق العمل الناجحة عالية الأداء ومعوقات ذلك لذلك في هذا المبحث نحاول رصد هذه المقومات والمعوقات بهدف تبني هذه المقومات ونجنب هذه المعوقات.

المطلب الأول: مقومات نجاح فرق العمل.

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:¹

1. تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.

2. البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.

3. وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق.

4. الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.

5. توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص100.

6. العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.

7. الإحترام المتبادل على المستوى الشخصي.

8. إحترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخري، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو

يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور الأخصائي الإجتماعي.

9. الصراحة.

10. التعاون المتبادل.

المطلب الثاني: أخطاء فريق العمل.

في بعض الأحيان نتيجة أسباب عديدة تقع فرق العمل في بعض الأخطاء. ومن هذه الأسباب نذكر:¹

1. عدم وضوح الأهداف التي من أجلها تم تكوين فريق العمل.

2. السرعة في تكوين فريق عمل.

3. سوء إختيار قائد فريق العمل.

4. سوء إختيار بعض أعضاء فريق العمل.

5. عدم توفير الإمكانيات و الموارد لفريق العمل.

6. عدم إعطاء فريق العمل الصلاحيات الكافية.

7. ممارسة قائد الفريق لأسلوب السلطة بشكل غير ديمقراطي.

ونتيجة هذه الأسباب وبالإضافة إلى أسباب أخرى أيضا، تظهر بعض العيوب في فريق العمل نذكر منها:

1. تشتيت الوقت و الجهد عن القضايا الرئيسية.

2. تأخير القرارات.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص. 118، 119.

3.مقاطعة الحديث بدل من الإنصات.

4.خلط أمور العمل بالعواطف.

5.إنسحاب الأفراد أو إستقالتهم.

6.الحد من الإهتمام بالعمل و التركيز على التفاعلات السلبية.

المطلب الثالث:معوقات أداء فرق العمل.

تواجه فرق العمل أثناء أدائها العديد من الصعوبات و العوائق يمكن إضاحها على النحو التالي:¹

1-معوقات تنظيمية.

- **المعوقات الثقافية**: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافسية والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء(صناع القرارات)لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى إعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

- **التركيز على إنجاز العمل**: بمعنى التركيز قبول الوظيفة كما هي و القيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر و الاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة" أستطيع أن أعمل"فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

-**ضعف التفكير الإستراتيجي**: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب و النتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة و الأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار و حلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخضوع في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم

¹ - عبد الحلیم لطیسة، المرجع السابق، ص.25،26.

ومن ثم استخلاص النتائج ومعركة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

-الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع عدد من المراتب مختلفة المستويات

وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

-نظم الحوافز و المكافآت: تؤدي نظم الحوافز و المكافآت التي توجه الجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل و تعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.

2-المعيقات الفردية.

-معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهامه دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الايمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لانجاز العمل.

-المهارات: والتي تضم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرص للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطوير المهارات الفنية ومن المهم أن تتوفر في الفريق هذا النوع من المهارات الملائمة إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

-المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال و تكون عملية تبادل المعلومات و البيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق الواحد من مشاعر العزلة غير أن إعانتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

المبحث الثالث: مساهمة ثقافة المنظمة في تحسين أداء فرق العمل.

ثقافة المنظمة لها دور فعال وتساهم بشكل كبير في تحسين أداء فرق العمل هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وعن مساهمة كل بعد في تحسين أداء فرق العمل.

المطلب الأول: مساهمة بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين فرق العمل.

المشاركة في إتخاذ القرارات من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة وهذا مل لها من أثر كبير في نفوس العاملين، وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة وإنسجام والتناسق بين الجميع بحيث يساهم بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل، من خلال المشاركة الجماعة للجماعات في إبداء قرائم بحيث تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين أفراد المجموعة، وكذلك تساعد على بناء علاقات إنسانية جيدة بين فرق العمل وكذلك الإدارة وكذلك ترشيد عملية صناعة القرار لأن المشاركة في صنعه تحسن في نوعية القرار وكذلك رفع معنويات العاملين التي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم.

المطلب الثاني: مساهمة بعد الإلتزام وإحترام الوقت في تحسين أداء فرق العمل.

يعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع، والمؤسسات الموجودة داخل المجتمع والتي يجب إستغلالها بكفاءة، وقد أصبح بعدا مهما لا بد من إستغلاله في الحاضر والتخطيط للإستفادة منه، وعليه فإن أي مؤسسة تحت عملها على الإلتزام والإحترام لهذا المورد، فإنها ستساهم في تحسين أداء العمال وأداء فرق العمل وعليه فإن إدارة الوقت أصبحت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الإعتبار في نجاح أداء فرق العمل وبالتالي تحديد نجاح المؤسسات وسوء إستخدامه سيولد لدى بعض العاملين سلبية عديدة مثل سوء إستغلال موارد المؤسسة البشرية و المادية وإنتشار بعض العادات والظواهر البيئية في المؤسسة كظاهرة الكسل والتسيب و التعيين وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى تدني في أداء العامل داخل فرق العمل.

المطلب الثالث: مساهمة بعد تشجيع الإبداع والإبتكار في تحسين أداء فرق العمل.

المؤسسات التي تعمل على تشجيع الإبداع والإبتكار وتوفر بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها تكون قادرة على أن تسمح لعمالها بالإبداع والإبتكار في إيجاد حلول لحل المشكلات التي تواجههم، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض التجديد ويجب على المدير وفريق إدارته أن يعطوا كامل الصلحيات للعمال داخل كل فريق من أن يبدع ويبتكر، وهذا ما

سيجعل من أداءهم في تحسن لان العمال هم الذين يدركون مدى المشكلات التي يقعون فيها داخل بيئة عملهم، فالإبداع والابتكار يدعم القوة الإقتصادية لأي مؤسسة.

المطلب الرابع: مساهمة بعد تشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل.

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى إبراز مكانتها وسط منافسيها وهي تعمل على إبراز كل ما يميزها من ناحية أداء عمالها أو من ناحية التميز في منتجاتها، حيث أن المؤسسة التي تشجع عمالها على التميز في أداءهم من أكثر المؤسسات التي ستلقى تحسین في أداء فرق العمل، وهذا من ناحية التشجيع على الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال وكذلك اعطاء كل الإرشادات اللازمة لكي لا يقعوا في الأخطاء وتدريبهم على كل ما هو جديد ومواكب للتكنولوجيا من أجل تميز أداء عمالها و بالتالي سيؤدي هذا إلى زيادة في تحسين أداء فرق عملها.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل أن نتطرق إلى أهم ما يبرز فرق العمل من ناحية المفهوم وأهم الخصائص وأشكالها كما تناولنا مقومات نجاح فرق العمل والمعوقات وأخطاء أداءها، وكذلك مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

يمكن إستنتاج أن فرق العمل من أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة لأن تحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين، وعليه تعمل المؤسسات على تبني كل ما يؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل.

وعليه سنتطرق في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية التي سندرس فيها مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة (k-plast cabeles - سطيف-).

الفصل الثاني

الإطار النظري للفرق

العمل

تمهيد:

ترتكز المؤسسات في الوقت الحالي على العنصر البشري كونه يمثل رأس المال الفكري والمعرفي ولهذا الأساس تفكر المؤسسات المعاصرة بإيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم طالما أنه يمثل مصدر الابتكار وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية، وكاستجابة حتمية لما آله إليه تلك الظروف لجأت المؤسسات إلى استحداث طرائق جديدة لتنفيذ أعمالها وتحقيق ما تصبوا إليه، ولتعذر إنجاز هذه الأعمال بشكل فردي تم الاعتماد على أسلوب العمل الفرقي كأسلوب فعال لأداء المهام والوظائف، إذ أن فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وقد أثبتت فرق العمل الفعالة ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المبحث الثاني: مقومات النجاح ومعوقات أداء وأخطاء فرق العمل

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

المبحث الأول: ماهية فرق العمل.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل.

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل، وميزت بين الفريق من جهة ومجموعة العمل من جهة أخرى، وهذا المطلب يوضح بعض المفاهيم و الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل.

التعريف الأول: تعرفه جيسكا (jessica) وجيفري (jeffrey) فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم إختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة (task) أو مهام معينة في زمن محدد.¹

التعريف الثاني: عرفه (Matteson) & (Ivancevic) إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الإعتماد على بعضهم البعض والدافع والإلتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه.²

التعريف الثالث: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.³

التعريف الرابع: وصف (Batt) فرق العمل بأنها جماعات من العاملين الذين لديهم حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج وتعتبر العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين.⁴

مما سبق ذكره يمكن إعتبار بأن فرق العمل هو عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفآت ومهارات وخبرات، وتكون مسؤولياتهم مشتركة بحيث يحققون الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة.

ثانياً: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

هناك العديد من وجهات النظر والأفكار قد تجاذبت الحديث حول الإختلافات أو الفروق القائمة بين الفريق والمجموعة، إذا أشار (certo) إلى أن ليس كل المجاميع في المؤسسات هي فرق لكن كل الفرق مجموعات، فالمجموعة تتأهل لتكون فريق لما يركز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

1 - مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء و النمو الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، الطبعة الثالثة، ص39.

2 - عبد الحليم لطيسة، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص18.

3 - عيضة بن سالم بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006-2007، ص10.

4 - نور خلل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة إستطلاعية في مصرف الرشيد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص156.

5 - إحسان دهن جلاب وكمال كاظم طاهر، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى، ص21.

يمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول(1): الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل.

جماعات العمل	فرق العمل
1.تعمل على أهداف عامة 2.يحدد لهم قائد قوي 3.مسؤولية فردية 4.غرض متماثل للجماعة و المنظمة 5.الأداء يقيم من قبل القائد 6.المخرجات تصنع فرديا 7.يحدد النجاح من خلال طموح قائد الجماعات بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها	1.الإلتزام الكلي بالأهداف العامة 2.مشاركة فردية و مشتركة 3.غرض و رؤية خاصة للفريق الواحد 4.الأداء يقيم من قبل الأعضاء و القائد 7.المخرجات تصنع جماعيا 8.تقاس الفاعلية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي 9.يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة

(المصدر: عيد الناصر علك حافظ و حسين وليد حسن، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، ص، ص64، 63).

المطلب الثاني: خصائص وأشكال فرق العمل.

يعتبر توافر الفريق ظاهرة صحية في مؤسسات اليوم فطبيعة التحديات والمشكلات والتغيرات المحيطة تتطلب التركيز على هذه الأشكال، وهناك عدة أشكال أو أنماط لفرق العمل ولكنها تختلف تبعا لمجموعة من الخصائص.

أولا: خصائص فرق العمل.

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

¹ - محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، ص23، 24.

1. الفترة الزمنية:

يتم تشكيل بعض الفرق بصورة مؤقتة لحل مشكلة طارئة أو لمواجهة موقف طارئ، وفور الإنتهاء من المشكلة يتم حل هذه الفرق كون الأهداف تم تحقيقها، وهناك بعض الفرق يتم إنشاؤها مع المشاريع وينتهي وجودها في حالة تحقيق المشروع لأهدافه.

2. التبادلية:

هي الإرتقاء بقدرات الأفراد ومهاراتهم لكي يتمكن كل فرد في الفريق من القيام بأي من المهام التي يقوم بها أعضاء الفريق.

3. طبيعة المهام والوظائف:

تشكل بعض الفرق للقيام بتأدية أدوار ونشاطات محدودة، وهناك فرق يتم تشكيلها للقيام بمهام ونشاطات كاملة ووظائف متعددة.

تؤثر هذه الخصائص في طبيعة فرق العمل وتحدد مهام بعضها وعلى الرغم من تأثير هذه الخصائص لفرق العمل الكثير من الأهمية، لذلك هناك أشكال وأنماط منها:

أ/ فرق الإدارة الذاتية:

يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب وتعيين أفراد. وهذه الفرق ليس لها قائد.

ب/ فرق المتعددة الوظائف:

مجموعة من الأفراد من الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة يتمتعون بخلفيات ثقافية متنوعة يتجمعون للقيام بعمل معين خلال فترة زمنية قصيرة، من أجل حل المشكلات التنظيمية المختلفة وتطوير منتجات الشركة، أو تقديم منتج جديد، مع ضرورة توافر التعاون والتنسيق لنجاح تلك الفرق، وتوافر القدرات الإبتكارية لدى أعضاء الفريق للتغلب على المشكلات التنظيمية المتنوعة والمتجددة، وتقديم منتج يشبع حاجات ورغبات العملاء في ظل بيئة تنظيمية متسارعة التغيير.¹

ج/ الفرق الوظيفية:

هو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

¹ - عبير عثمان عطالله، أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الإبتكارية، دراسة على العاملين بوحدة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بجامعة الزقازيق، كلية التجارة، جامعة الدول العربية، مصر، ص14.

ينشأ هذا النوع غالبا في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات.¹

د/فرق الإدارة العليا:

يتم تشكيل هذا الفريق من المدربين العاملين في التنظيم ومن مختلف المستويات الإدارية، حيث يمتاز هذا الفريق بخبرات أعضائه وبالاستمرارية لعدم إرتباطه بمشروع أو بمشكلة معينة وتوكل لهذه الفرق مهمة إتخاذ القرارات الإدارية.²

ه/فرق حل المشكلات:

لمساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، تقوم فرق حل المشكلات بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المؤسسات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5-12) عضوا يعملون و بشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات أكثر كفاءة أو العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة.³

المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل.

أولاً: أهمية فرق العمل.

تكمن أهمية فرق العمل حسب (Schermerhom) في تجميع الموارد البشرية لا غنى عنه في مجالات متعددة لحل المشكلات، وتحقيق الإبداع والإبتكار وتحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي، ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، فيما وضح (Dast Noe) الفوائد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضى الشخصي والتكامل والتنوع في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمؤسسة، إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملا مهما في المؤسسة، إذ تقوم المؤسسات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على إستخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقة.⁴

تكمن أيضا أهمية بناء فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث، يساعد 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

1 - أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص25.

2 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص24

3 - احسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني ومحمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص41.

4 - عبد الحلیم لطیسة، المرجع السابق، ص.ص.23،22.

الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسير حل الخلافات أو النزعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.¹

ثانياً: فوائد فرق العمل.

الفوائد المرجوة من فرق العمل تتمثل في:²

التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع وإستغلال القدرات والمهارات المتوافرة لأعضاء الفريق.

نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة، حيث تدقق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وبكل الاتجاهات.

الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.

إتخاذ القرارات: وهنا يتم إتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق، حيث تتوافر المشاركة في صنع القرارات، وتبادل المعلومات، وإعداد بدائل عديدة ثم إختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوبة.

الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أو في إعطاء الحلول أو في آليات العمل.

المطلب الرابع: مراحل بناء فريق العمل و أهدافه.

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.³

أولاً: مراحل عملية بناء فرق العمل

وتمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل هي:⁴

1: البحث و الدراسة

1 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المحيد، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص102.

2 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.77،78.

3 - بدس يورك، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2001، ص23.

4 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص.109،111.

تعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق حيث هناك حاجة إلى معلومات كثيرة جدا حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد، إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعات الجوانب المادية في تشكيل الفريق.

ولا بد أيضا من طرح أسئلة عديدة في هذه المرحلة كأن نقول لماذا هذا الفريق؟ وما الدور المطلوب منه القيام به؟ وما هي آليات العمل التي سوف تعتمد؟ ومن هو القائد؟ وكيف سيكون التنسيق بين الأعضاء والتعاون والعلاقات الوظيفية؟

2: تحديد ما هو مطلوب

تتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام و الواجبات المراد القيام به، وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.

3: التعريف

فالأفراد بعد تشكيل الفريق ليسو مجرد تجميع للأفراد بل لا بد من معرفة الواقع الجديد وبأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب منها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يحددون أدوارهم لخدمة الأعضاء بالدرجة الأولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

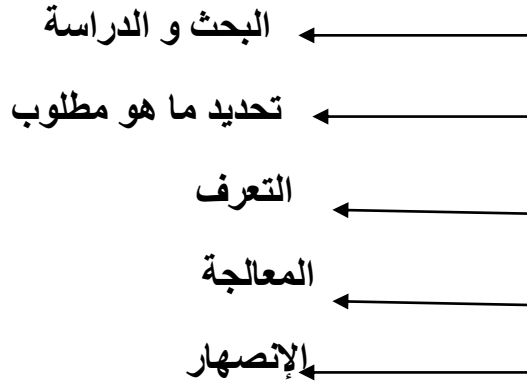
4: المعالجة

وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق ولا بد من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى إعطاء الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة وأخذ الأدوار.

5: الإنصهار

هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف، وهذا أحيانا يؤدي إلى ظهور بوادر سلبية نتيجة لانتهاج المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متناسق ومتربط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد بهذه الفرق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، ويصبح من الصعب على الأفراد التخلص من هذه المشاعر و الأحاسيس نتيجة لانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهام الدائمة إلى بعض المواقف التي يغادر بها بعض الأعضاء العمل نتيجة لأسباب خاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بأفراد آخرين، و تترتب على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتأقلم الأفراد الجدد.

شكل رقم(4): خطوات بناء فريق العمل



(المصدر: محمد الصيرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص111.)

ثانيا: أهداف بناء فريق العمل

أهداف بناء فريق العمل تتمثل فيماآتي:¹

- بناء روح الثقة و التعاون بين الأفراد.

-تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

-تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء.

-تنمية مهارات حل الصراعات و المنازعات بين الأفراد و المجموعات.

-توفير الإتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة و بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات.

-إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجال التخطيط و وضوح الأهداف.

-زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.

-الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء.

-تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

¹ - محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص62.

المبحث الثاني: مقومات النجاح ومعوقات أداء وأخطاء فرق العمل.

تضاعف حجم ما صدر من الكتب والمقالات والدراسات البحثية التي حاولت وصف مقومات فرق العمل الناجحة عالية الأداء ومعوقات ذلك لذلك في هذا المبحث نحاول رصد هذه المقومات والمعوقات بهدف تبني هذه المقومات ونجنب هذه المعوقات.

المطلب الأول: مقومات نجاح فرق العمل.

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:¹

1. تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
2. البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد.
3. وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق.
4. الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
5. توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
6. العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والإتصال المفتوح فيما بينهم.
7. الإحترام المتبادل على المستوى الشخصي.
8. إحترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخري، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور الأخصائي الإجتماعي.
9. الصراحة.
10. التعاون المتبادل.

المطلب الثاني: أخطاء فريق العمل.

في بعض الأحيان نتيجة أسباب عديدة تقع فرق العمل في بعض الأخطاء. ومن هذه الأسباب نذكر:²

1 - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص100.
2 - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص119، 118.

1. عدم وضوح الأهداف التي من أجلها تم تكوين فريق العمل.
2. السرعة في تكوين فريق عمل.
3. سوء إختيار قائد فريق العمل.
4. سوء إختيار بعض أعضاء فريق العمل.
5. عدم توفير الإمكانيات و الموارد لفريق العمل.
6. عدم إعطاء فريق العمل الصلاحيات الكافية.
7. ممارسة قائد الفريق لأسلوب السلطة بشكل غير ديمقراطي.

ونتيجة هذه الأسباب وبالإضافة إلى أسباب أخرى أيضا، تظهر بعض العيوب في فريق العمل نذكر منها:

1. تشتيت الوقت و الجهد عن القضايا الرئيسية.
2. تأخير القرارات.
3. مقاطعة الحديث بدل من الإنصات.
4. خلط أمور العمل بالعواطف.
5. إنسحاب الأفراد أو إستقالتهم.
6. الحد من الإهتمام بالعمل و التركيز على التفاعلات السلبية.

المطلب الثالث: معوقات أداء فرق العمل.

تواجه فرق العمل أثناء أدائها العديد من الصعوبات و العوائق يمكن إضاحها على النحو التالي:¹

1- معوقات تنظيمية.

- **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافسية والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء(صناع القرارات) لفرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى إعتقادهم بأهميتها وهذا الإعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق

¹ - عبد الحليم لطيسة، المرجع السابق، ص.26،25.

العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

- **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز قبول الوظيفة كما هي و القيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر و الاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

- **ضعف التفكير الإستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب و النتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة و الأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار و حلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخضوع في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

- **نظم الحوافز و المكافآت:** تؤدي نظم الحوافز و المكافآت التي توجه الجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل و تعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية و إيجاد التنافس.

2- المعوقات الفردية.

- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهامه دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الايمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لانجاز العمل.

- **المهارات:** والتي نظم المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرص للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطوير المهارات الفنية ومن المهم أن تتوفر في الفريق هذا النوع من المهارات الملائمة إضافة إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

-المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال و تكون عملية تبادل المعلومات و البيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق الواحد من مشاعر العزلة غير أن إعانتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

المبحث الثالث: مساهمة ثقافة المنظمة في تحسين أداء فرق العمل.

ثقافة المنظمة لها دور فعال وتساهم بشكل كبير في تحسين أداء فرق العمل هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وعن مساهمة كل بعد في تحسين أداء فرق العمل.

المطلب الأول: مساهمة بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين فرق العمل.

المشاركة في إتخاذ القرارات من مقومات النجاح في المنظمات المعاصرة وهذا لمل لها من أثر كبير في نفوس العاملين، وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة وإنسجام والتناسق بين الجميع بحيث يساهم بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل، من خلال المشاركة الجماعة للجماعات في إبداء قراتهم بحيث تساعد على تسيير وتحسين سبل الإتصال بين أفراد المجموعة، وكذلك تساعد على بناء علاقات إنسانية جيدة بين فرق العمل وكذلك الإدارة وكذلك ترشيد عملية صناعة القرار لأن المشاركة في صنعه تحسن في نوعية القرار وكذلك رفع معنويات العاملين التي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم.

المطلب الثاني: مساهمة بعد الإلتزام وإحترام الوقت في تحسين أداء فرق العمل.

يعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع، والمؤسسات الموجودة داخل المجتمع والتي يجب إستغلالها بكفاءة، وقد أصبح بعدا مهما لا بد من إستغلاله في الحاضر والتخطيط للإستفادة منه، وعليه فإن أي مؤسسة تحث عمالها على الإلتزام والإحترام لهذا المورد، فإنها ستساهم في تحسين أداء العمال وأداء فرق العمل وعليه فإن إدارة الوقت أصبحت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الإعتبار في نجاح أداء فرق العمل وبالتالي تحديد نجاح المؤسسات وسوء إستخدامه سيولد لدى بعض العاملين سلبيات عديدة مثل سوء إستغلال موارد المؤسسة البشرية و المادية وإنتشار بعض العادات والظواهر البيئية في المؤسسة كظاهرة الكسل والتسيب و التعيين وعدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى تدني في أداء العامل داخل فرق العمل.

المطلب الثالث: مساهمة بعد تشجيع الإبداع والإبتكار في تحسين أداء فرق العمل.

المؤسسات التي تعمل على تشجيع الإبداع والإبتكار وتوفير بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها تكون قادرة على أن تسمح لعمالها بالإبداع والإبتكار في إيجاد حلول لحل المشكلات التي تواجههم، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض التجديد ويجب على المدير وفريق إدارته أن يعطوا كامل الصلحيات للعمال داخل كل فريق من أن يبدع ويبتكر، وهذا ما سيجعل من أداءهم في تحسن لان العمال هم الذين يدركون مدى المشكلات التي يقعون فيها داخل بيئة عملهم، فالإبداع والإبتكار يدعم القوة الإقتصادية لأي مؤسسة.

المطلب الرابع: مساهمة بعد تشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل.

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى إبراز مكانتها وسط منافسيها وهي تعمل على إبراز كل ما يميزها من ناحية أداء عمالها أو من ناحية التميز في منتجاتها، حيث أن المؤسسة التي تشجع عمالها على التميز في أداءهم من أكثر المؤسسات التي ستلقى تحسين في أداء فرق العمل، وهذا من ناحية التشجيع على الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال وكذلك اعطاء كل الإرشادات اللازمة لكي لا يقعوا في الأخطاء وتدريبهم على كل ما هو جديد ومواكب للتكنولوجيا من أجل تميز أداء عمالها و بالتالي سيؤدي هذا إلى زيادة في تحسين أداء فرق عملها.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل أن نتطرق إلى أهم ما يبرز فرق العمل من ناحية المفهوم وأهم الخصائص وأشكالها كما تناولنا مقومات نجاح فرق العمل والمعوقات وأخطاء أداءها، وكذلك مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

يمكن إستنتاج أن فرق العمل من أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة لأن تحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين، وعليه تعمل المؤسسات على تبني كل ما يؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل.

وعليه سنتطرق في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية التي سندرس فيها مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة (k-plast cabeles -سطيف-).

الفصل الثالث

(دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بمؤسسة

-سطيف- (k-plast cables)

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث وهو الثقافة التنظيمية وفرق العمل وطبيعة العلاقة التي تربطها بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة (k-plast cables) سطيف، وذلك لدراسة دور الثقافة التنظيمية على تحسين أداء فرق العمل في أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من طرف العاملين، حيث حصلنا على معلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: تقديم مؤسسة (k-plast cables) - سطيف-

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة، ومراحل إنتاج الكوابل بالمؤسسة ونشاطها والهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

مؤسسة (k-plast cables) مؤسسة حديثة النشأة وهي مؤسسة خاصة صناعية تقوم على صناعة الكوابل الكهربائية، وتقع في سطيف في المنطقة الصناعية سطيف N°22/2088

lot تتربع على مساحة 20.000 متر مربع منها 18.000 متر مربع مغطات تشمل ورشات الإنتاج وكذا مباني الإدارة، ويبلغ عدد عمالها دواما كاملا إلى 280 عامل موزعين كما يلي:
-الإطارات.

-أعوان تحكم.

-أعوان إنتاج.

وتستخدم الطاقة الكهربائية بالدرجة الأولى، وبلغت تكلفت المشروع 3.000.000.000 دج، البنك 60% و 40% من k-plast، وقدرتها الإنتاجية تبلغ 30.000 طن من المعدن (نحاس و المنيوم)، وقد تمت مصداقية الدولة رقم 2013/99/0070/0 على المؤسسة 2013/05/23 وبدأ العمل في 2014/01/01 وبدأت الإنتاج في 2016/01/01.

وقد حصلت على شهادة الإيزو 2008.9001 من هيئة التصديق الألمانية TUV وهذا ما يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تمكنها من تحسين مستوى تنافسيتها وزيادة مكانتها في السوق المحلية والأجنبية. وهيكلها التنظيمي (أنظر الملحق رقم 2)

المطلب الثاني: مراحل إنتاج الكوابل بمؤسسة (k-plast).

تمر عملية إنتاج الكوابل بالمؤسسة بعدة مراحل وهي:

-مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.

-مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.

-مرحلة العزل: وهي عملية تغليف الأسلاك.

-مرحلة التجميع: وهي عملية ظفر الأسلاك المعزولة.

- مرحلة التسليح أو التدريع: هي عملية تليف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.

-مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.

المطلب الثالث: أنواع الكوابل التي تقوم بصنعها.

تقوم بصنع أنواع من الكوابل وهي تهدف إلى زيادة في أنواع جديدة ومن هذه الأنواع:

-كوابل معزولة ذات ضغط منخفض: مصنوعة من (النحاس و الألمنيوم)، والمرن

(نحاس)، وتعمل بمادة pvc-pr

ويستخدم في قطاع الطاقة، قطاع الصناعي، قطاع السكان والقطاع الزراعي.

-كوابل عارية متوسطة الضغط العالي و الضغط العالي جدا: مصنوعة من الألمنيوم والضغط

30 كيلو فولط-400 كيلو فولط، ويستخدم في سونلغاز.

-كوابل معزولة ذات ضغط متوسط: مغلقة بالألمنيوم والضغط 10 كيلو فولط و 60 كيلو

فولط، تستخدم في سونلغاز

-كوابل الضغط العالي المعزولة: مغلقة بالألمنيوم، ضغط 60 كيلو فولط، تستخدم سونلغاز.

ويقوم مخبر kema باختبارات القبول.

كوابل خاصة:

* (Halogen free retardant) HEFR
cable resistant aux hydrocarbures*

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المتعددة في إجراء الدراسة من كيفية اختيار العينة مروراً بأداء المؤسسة والنهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عمال المؤسسة إدارات وأعوان تحكم وأعوان إنتاج، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك أخذنا عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة %21.42، فالعينة العشوائية يتم اختيار وحداتها بالطريقة العشوائية، وهي غالباً ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للحقائق والمعطيات.

*تحديد حجم العينة = $100 / (21.42 \times 280) = 59.9$ ومنه حجم العينة 60 عامل.

قمنا بتوزيع 60 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 56 استبيان صالح لعملية التحليل، وهي نسبة من مجتمع محل الدراسة بمؤسسة k-plast cables بسطيف.

ثانياً: طرق جمع البيانات

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V25 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V25 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.
معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغوروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov
تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
الجدول رقم(02): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	من إعداده الطالب 3.66 لغاية 2.33
منخفض	أقل من 2.33

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:
الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب).

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير الثقافة التنظيمية ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بمؤسسة (k-plast cables) بسظيف، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتمثله العبارات من 01 إلى 05.

-بعد التزام واحترام الوقت وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

-بعد تشجيع الابداع و الابتكار وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

-بعد تشجيع التميز في الاداء وتمثله العبارات من 16 إلى 20.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير فرق العمل ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى

اداء فرق العمل بمؤسسة k-plast cables بسظيف، وهي موزعة على 12 عبارة.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(03): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهماً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا

كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (4) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.96) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الثقافة	5	0.935	0.966
	المشاركة في اتخاذ القرارات		

0.945	0.894	5	احترام و التزام الوقت	التنظيمية
0.906	0.821	5	تشجيع الابداع و الابتكار	
0.923	0.852	5	تشجيع التميز في الاداء	
0959	0.921	20	المجموع	
0.866	0.751	12		فرق العمل
0.964	0.931	32		الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv25
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور للثقافة التنظيمية (0.921)، أما بالنسبة لمحور فرق العمل فكانت النسبة (0.751) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.931) وهي نسبة مرتفعة جدا ،وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم(04) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.964)،وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49	87.5%
	أنثى	7	12.5%
	المجموع	56	100%
العمر	اقل من 30 سنة	19	33.9%

	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	42.9%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	14.3%
	من 50 سنة فأكثر	5	8.9%
	المجموع	56	100%
طبيعة المنصب	اطار	15	26.8%
	عون تحكم	11	19.6%
	عون انتاج	30	53.6%
	المجموع	56	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	46.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	19.6%
	من 10 الى أقل من 15 سنة	5	8.9%
	من 15 سنة فأكثر	14	25.0%
	المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (87.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (12.5%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، وتعود نسبة الذكور عالية نتيجة طبيعة عمل المؤسسة .

-بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة(من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (42.9%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية(أقل من 30 سنة) بلغت (33.9%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية(من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بلغت(14.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية(من 50 فأكثر) بلغت(8.9%)،ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن العمال في مؤسسة k-plast cables بسطيف هم من الشباب

بالنسبة لمتغير طبيعة المنصب: فقد وجد أن كل من المبحوثين العاملين في عون إنتاج بلغت نسبتهم (53.6%)، في حين كانت نسبة المبحوثين الإطارات (26.8%)، أما عمال عون تحكم كانت نسبتهم (19.6%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال بمؤسسة k-plast cables بسطييف هم من عمال عون إنتاج .

-عند التدقيق في سنوات الخبرة: لدى المبحوثين نجد أن (46.4%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(25.0%) من المبحوثين من 15 فأكثر، في حين نجد أن (19.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (8.9%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة، و عليه فإن أغلب العمال بمؤسسة k-plast cables بسطييف خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة (اختبار التوزيع الطبيعي)

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها.

و عليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي (- sample Kolmogorov)

(Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
المشاركة في إتخاذ القرارات	1.037	0.233
التزام و احترام الوقت	1.165	0.133
تشجيع الإبداع و الابتكار	1.447	0.030
تشجيع التميز في الأداء	1.149	0.142

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v25

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

✓ السؤال الأول: ما مدى اهتمام مؤسسة k-plast cables بالثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07).
الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المشاركة في إتخاذ القرارات					
01	-تشجع إدارة المؤسسة العاملين على طرح أفكار جديدة	3.96	1.008	3	مرتفع
02	-تتيح لي المؤسسة إبداء رأيي بك حرية	3.82	1.097	4	مرتفع
03	-توفر لي المؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	4.00	0.934	1	مرتفع
04	-تعطي المؤسسة فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات لسهولة حل المشكلات	3.96	1.061	2	مرتفع
05	-تعطي المؤسسة أهمية لأراء وقرارات الافراد	3.77	1.144	5	مرتفع
الالتزام و إحترام الوقت					
06	-تحفز المؤسسة العمال الملتمزمون بوقتهم	3.80	1.285	5	مرتفع
07	-تشجع المؤسسة العمال على تنظيم وقتهم جيدا	4.04	1.061	2	مرتفع
08	-تتيح المؤسسة مواقيت جيدة للعمل تكون مدروسة لتساعد العمال	3.98	1.168	3	مرتفع
09	-تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل	4.34	0.721	1	مرتفع
10	-توفر المؤسسة أوقات راحة للعمال من أجل إلتزامهم أكثر بمواقيت العمل	3.96	0.175	4	مرتفع
تشجيع الإبداع و الابتكار					
11	-تستفيد المؤسسة من أفكارنا الإبداعية	3.73	1.175	4	مرتفع
12	-تحفز المؤسسة الأشخاص المبدعين	3.61	1.423	5	متوسط
13	-تتيح المؤسسة الفرصة والامكانية لتطوير قدراتهم الإبداعية	3.73	1.328	3	مرتفع

14	تشجج المؤسسة العاملين على الابداع في عملهم	3.77	1.307	2	مرتفع
15	-تحظى الافكار الجديدة بالقبول من طرف المسؤولين	3.82	1.208	1	مرتفع
	تشجج التميز في الاداء	3.98	0.902	2	مرتفع
16	-تشجج المؤسسة العامل على الدقة و الإلتقان في إنجاز العمل	3.98	1.168	3	مرتفع
17	-تعطي المؤسسة للعامل إرشادات تجعله يتجنب إرتكاب الأخطاء	4.11	0.888	2	مرتفع
18	-تقوم المؤسسة بتدريب العمال لكي يمتلكوا مهارات كافية لإستخدام الآلات	4.23	0.991	1	مرتفع
19	-تشجج المؤسسة العمال على تحسين أداءهم	3.88	1.237	4	مرتفع
20	-نعطي المؤسسة ترقبات للعمال لبذل مجهود أكثر	3.75	1.352	5	مرتفع
	الثقافة ككل	3.91	0.936	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v25

وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة k-plast cables بسطييف توظف الثقافة التنظيمية بنسب مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات المبحوثين (3.91) بانحراف معياري (0.936) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. **الالتزام واحترام الوقت:** يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن بعد الالتزام واحترام الوقت جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.02) بانحراف معياري (0.920). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80) - (4.43)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.721-1.285)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة k-plast cables لديها اهتمام مرتقا بالالتزام واحترام الوقت وتأخذ بمبدأ وضع القوانين الصارمة بالوقت.

2. **تشجج التميز في الاداء:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد تشجج التميز في الاداء جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.98) بانحراف معياري (0.970). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.76) - (3.35)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.965-1.075). وهذا ما يدل على أن مؤسسة k-

plast cabeles اهتمام مرتفع لتمييز واحترام الوقت ، وتعمل على تدريب العمال ليمتلكوا مهارات كافية لاستخدام الآلات التي من جهة ومن جهة أخرى تعمل على زيادة ترقيات العمال وهذا لبذل مجهود أكثر.

3. المشاركة في إتخاذ القرارات: من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن بعد المشاركة في إتخاذ القرارات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.90) بانحراف معياري (0.936). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.934-1.144)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة k-plast cabeles سطينف لديها قبول مرتفع للمشاركة في إتخاذ القرارات من خلال توفير للعمال إتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، وكذلك إعطاء أهمية لأرائهم وقراراتهم.

4. تشجيع الابداع و الابتكار: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد تشجيع الابداع والابتكار جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.73) بانحراف معياري (1.251). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61-3.82)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.208-1.423). وهذا ما يدل على أن مؤسسة k-plast cabeles اهتمام مرتفع لتشجيع الابداع والابتكار من خلال قبول الافكار الجديد من طرف المسؤولين، وكذلك تحفيز المبدعين.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام k-plast cables سطينف بالثقافة التنظيمية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.91) بانحراف معياري (0.936).

✓ السؤال الثاني: ماهو مستوى تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة k-plast cables سطينف ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:
الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات فرق العمل.

رقم العبار ة	العبارات التي تقيس متغير فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
--------------	------------------------------------	-----------------	-------------------	-----------------	--------------

01	-تشجع المؤسسة العمل الجماعي لأنه أساس النجاح في العمل	4.02	1.053	4	مرتفع
02	-تشجع المؤسسة الموظفين على وضع الأهداف بصورة جماعية	3.79	1.124	11	مرتفع
03	-تشجع المؤسسة أعضاء الفريق على الإنسجام والتوافق	3.88	1.096	10	مرتفع
04	-تضع المؤسسة مسؤول عن الفريق ذو مهارات وخبرة لتسيير فريق العمل	3.95	1.182	7	مرتفع
05	-تحفز المؤسسة فرق العمل التي تتميز بأداء جيد	3.89	1.246	9	مرتفع
06	-توفر المؤسسة الجو الإجتماعي للعمل بروح فريق وتبادل الآراء	3.98	1.104	5	مرتفع
07	- توزع إدارة المؤسسة المهام على جميع فرق العمل	4.07	0.988	2	مرتفع
08	- توفر المؤسسة بالفريق مستويات تعليمية مختلفة	4.07	1.006	3	مرتفع
09	- تمنح المؤسسة أعضاء الفريق حرية استخدام الموارد اللازمة	3.98	1.087	6	مرتفع
10	-تشجع المؤسسة على تبادل المعارف الجماعية	3.93	1.126	8	مرتفع
11	- تشجع المؤسسة العمل الجماعي لرفع من مستوى الأداء	4.09	1.133	1	مرتفع
12	- تعطي المؤسسة مكافآت للفرق التي ترفع أداءها	3.65	1.505	12	متوسط
	فرق العمل ككل	3.94	0.970	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

وهذا يدل على أن المبحوثين يرون بأن مؤسستهم تشجع على العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء حيث جاءت العبارة 11 (تشجع المؤسسة العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) حيث كانت العبارة رقم 12 (تعطي المؤسسة مكافآت للفرق التي ترفع أدائها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.65).

المطلب الثالث:اختبار الفرضيات
أولاً:اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، التزام واحترام الوقت، تشجيع الابداع والابتكار، تشجيع التميز في الأداء) في تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة k-plast cables -سطيف- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	43.95	4	10.98	71.232	0.000*
الخطأ	7.867	51	0.154		
المجموع الكلي	51.818	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.921$

معامل التحديد $R^2=0.848$

معامل التحديد المعدل $R^2=0.836$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (71.232) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (92.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في فرق العمل لدى مؤسسة k-plast cables بسطيف، وهي قوة تفسيرية قوية، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء فرق العمل لدى مؤسسة K-plast cables بسطيف

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في أداء فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv25

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
المشاركة في إتخاذ القرارات	0.261	0.250	0.105	1.045	0.301	0.800	0.640
التزام واحترام الوقت	0.953	0.301	0.377	3.170	0.003	0.869	0.755
تشجيع الابداع والابتكار	0.154	0.273	0.083	0.565	0.565	0.865	0.747
تشجيع التميز في الأداء	1.077	0.318	0.417	3.384	0.001	0.875	0.766
الثقافة التنظيمية بشكل عام	0.946	0.057	0.913	16.483	0.000	0.921	0.845

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

1-نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لا يوجد دور معنوي للمشاركة في إتخاذ القرارات و تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.301)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.105) مع قيمة T المحسوبة (1.045) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للمشاركة في إتخاذ القرارات و تحسين أداء فرق العمل عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

2-نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود دور معنوي بين الالتزام واحترام الوقت وتحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.377) مع قيمة T المحسوبة (3.170)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للالتزام واحترام الوقت في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

3-نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لا يوجد دور معنوي بين تشجيع الإبداع و الابتكار وتحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.575)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.083) مع قيمة T المحسوبة (0.565)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي لتشجيع الإبداع والابتكار في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

4- نتائج الفرضية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح يوجد دور معنوي بين تشجيع التميز في الأداء وتحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.417) مع قيمة T المحسوبة (1.045)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي لتشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة k-plast cables بسظيف، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو فرق العمل، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل بمؤسسة k-plast cables بسظيف"، وبعد إسترجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v25)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، توصلنا إلى صحة وقبول فرضيتين و عدم قبول فرضيتين، وخلصنا إلى وجود دور ذو دلالة للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين أداء فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال نتائج البحث القائم على دور الثقافة التنظيمية و دورها في تحسين أداء فرق العمل، بمؤسسة k-plast cabeles -سطيف- والتي كانت محل الدراسة الميدانية ز هذا من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وهذا بصدد الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل.

أولاً: النتائج النظرية.

- دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء فرق العمل.
- الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- الثقافة التنظيمية تستمد دورها الفعال من أهميتها والوظائف التي تؤديها.
- تمكن الثقافة التنظيمية للمؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة سوقية معتبرة.
- روح الجماعة بين الفريق تزيد في أدائهم.
- تماسك وتمتع فريق العمل بالأخوة وتحديد أهداف مشترك تجعل للأداء تميز أكثر.

ثانياً: النتائج الميدانية.

- هناك ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وهذا من خلال ارتفاع مستويات أبعادها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3.91).
- إن مستوى فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة ظهر بشكل عام مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور فرق العمل (0.970).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين 0.848.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاحترام والالتزام الوقت في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين 0.848.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتشجيع الإبداع والابتكار في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين 0.848.

-يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتشجيع التميز في الأداء في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين 848.0.

إقتراحات:

إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نقترح ما يلي:

-زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية لأن الإهتمام بالثقافة التنظيمية يساهم في رفع و تنمية أداء العاملين في الفرق.

-إعطاء العاملين فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، من أجل زيادة الثقة والولاء داخل المؤسسة، وكذلك إشراكهم في صنع القرارات و تحديد أهدافهم.

-العمل على تشجيع الإبداع والابتكار داخل فريق العمل وهذا لرفع طموحهم نحو العمل وزيادة قدراتهم، وهذا ما سيخلف زيادة في رفع مستوى الأداء لفرق العمل.

-تحفيزهم و منح مكافآت مع كل مجهود مبذول.

-تعزيز روح التعاون والمشاركة داخل الفرق وتشجيع على العمل الجماعي الذي يزيد من الأداء المتميز داخل الفرق.

أفاق البحث:

-دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين الأداء.

-دور تشجيع الابداع في تدعيم الأداء المتميز للموارد البشرية.

-احترام و التزام الوقت وعلاقته بتحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.
أولاً: المراجع العربية.
أ- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت محمد ، فرق العمل الناجحة البناء و النمو الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، الطبعة الثالثة.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003/ 2.
- 3- الصيرفي محمد ،بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- 4- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان ، الأردن ، 2003/2.
- 5- المرسي جمال الدين محمد ،إدارة الثقافة التنظيمية وا لتغير، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- بشير محمد، الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 7- جاب الرب سيد، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة ، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 8- جلاب إحسان دهت ،كمال كاظم طاهر، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الطبعة الأولى.
- 9- عبده فليح فاروق والسيد عبد المجيد محمد ، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 10- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها و عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 11- يورك بدس، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الأولى، 2001.
ب- رسائل ماجستير ودكتوراه:
- 12- الخشروم محمد مصطفى ، تأثير مناخ الخدمة في إلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ،مجلة الجامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد الثالث ، 2011 .
- 13- السديري أحمد محمد خميس ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 14- بن سالم عيضة بن صالح حمدان، معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، بحث مقدم كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2006-2007.
- 15- حديقي أمينة ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة لعينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- 16- خلل إبراهيم نور ، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة إستطلاعية في مصرف الرشيد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2014.

- 17- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001، دراسة تطبيقية في الشركة العاملة لصناعة الزجاج و السراميك ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية العراق ، العدد 8، مجلة 4 ، 2012.
- 18- خير الدين جمعة ، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (ENICAB)، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 19- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، ALGAL و جدة-EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2006.
- 20- صلاح محمد نافع حسن، ديناميات العمل كفريق، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008.
- 21- عطاء الله عبير عثمان ، أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية، دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات بجامعة الزقازيق، كلية التجارة، جامعة الدول العربية، مصر...
- 23- عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فيئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بو جمعة ببشار، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان.
- 24- لطيسة عبد الحليم ، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2014-2015.
- ج-ملتقيات والمجلات:**
- 25- جميل أحمد ، محمد سفير، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2016.
- 26- حافظ عبد الناصر علك وحسين وليد حسن، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصورة، العدد 18، ص 63-64.
- 28- حريم حسن و رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 2007، 7، الأردن.
- 29- دومي سمراء ، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سطيف ، عدد 11، سنة 2011.

د-مواقع الإنترنت:

30- بن يمينة السعيد ، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، 13/ http://draid.maktoobblog.com بتاريخ 2018/1/25.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

31- jean pierre helfer et autres, mangement stratégie et organisation, librairie vuibert, paris,1996.

قائمة الملاحق

ملحق (1)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
الموارد البشرية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
تحية طيبة وبعد،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص ادارة تسيير موارد بشرية"، بعنوان **"دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل"**

ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

"سعاد زينب مفتاح"

السنة الجامعية: 2017/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي لمؤسسة كا- بلاست **k-plast cables** بسطيف بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1 - الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40

سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة

فأكثر

4- طبيعة المنصب: إطار عون تحكم عون إنتاج

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- المشاركة في اتخاذ القرارات.								
01	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على طرح أفكار الجديدة							
02	تتيح لي المؤسسة إبداء آرائي بكل حرية							
03	توفر لي المؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي							
04	تعطي المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لسهولة حل المشكلات							
05	تعطي المؤسسة أهمية لأراء وقرارات الافراد							

ثانيا- الإلتزام و إحترام الوقت.					
					06 تحفز المؤسسة العمال الملتمون بوقتهم
					07 تشجع المؤسسة العمال على تنظيم وقتهم جيدا
					08 تتيح المؤسسة مواقيت جيدة للعمل تكون مدروسة لتساعد العامل
					09 تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.
					10 توفر المؤسسة أوقات راحة للعمال من أجل إلتزامهم أكثر بمواقيت العمل
ثالثا- تشجيع الإبداع و الإبتكار.					
					11 تستفيد المؤسسة من أفكارنا الإبداعية
					12 تحفز المؤسسة الأشخاص المبدعين
					13 تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة و الإمكانية لتطوير قدراتهم الإبداعية.
					14 تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم
					15 تحظى الأفكار الجديدة بالقبول من طرف المسؤولين

رابعاً: تشجيع التميز في الأداء.

					16 تشجع المؤسسة العامل على الدقة والإتقان في إنجاز العمل
					17 تعطي المؤسسة للعامل إرشادات تجعله يتجنب إرتكاب الأخطاء
					18 تقوم المؤسسة بتدريب العمال لكي يمتلكوا مهارات كافية لإستخدام الآلات
					19 تشجع المؤسسة العمال على تحسين أداءهم
					20 تعطي المؤسسة ترقية للعمال لبذل مجهود أكثر

المحور الثاني: فرق العمل.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى فرق العمل يرجى وضع علامة (x) امام الاجابة التي تعد اكثر قربا للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	فرق العمل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					تشجع المؤسسة العمل الجماعي لأنه أساس النجاح في العمل	01
					تشجع المؤسسة الموظفون على وضع الأهداف بصورة جماعية	02
					تشجع المؤسسة أعضاء الفريق على الإنسجام و التوافق	03
					تضع المؤسسة مسؤول عن الفريق ذو مهارات و خبرة لتسيير فريق العمل	04
					تحفز المؤسسة فرق العمل التي تتميز بأداء جيد	05
					توفر المؤسسة الجو الاجتماعي للعمل بروح فريق و تبادل الآراء	06
					توزع إدارة المؤسسة المهام على جميع فرق العمل	07
					توفر المؤسسة بالفريق مستويات تعليمية مختلفة	08
					تمنح المؤسسة أعضاء الفريق حرية استخدام الموارد اللازمة	09
					تشجيع المؤسسة على تبادل المعارف الجماعية	10
					تشجع المؤسسة العمل الجماعي لرفع من مستوى الأداء.	11
					تعطي المؤسسة مكافآت للفريق التي ترفع أداءها	12

* شكرا على حسن تعاونكم*

الملحق (2)

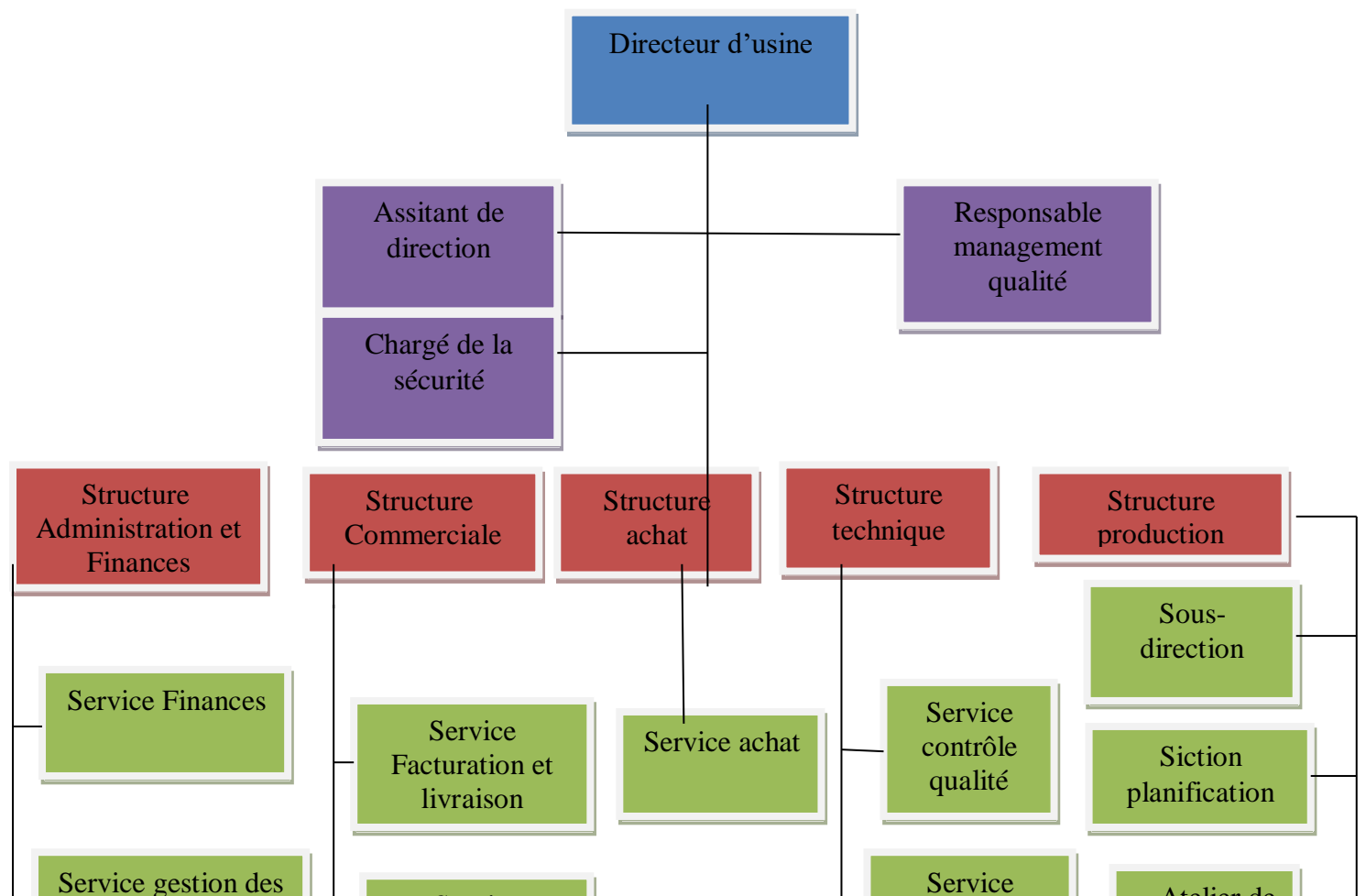
قائمة محكمي الإستمارة

الرقم	الأستاذ (ة)
1	مناصرية إسماعيل
2	بعيسي سامية
3	خان أحلام

داسي وهيبة	4
غضبان حسام الدين	5

الملحق (3)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة k-plast cables - سطيف-



المصدر: مصلحة المستخدمين.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مؤسسة (k-plast cables) -سطيف- لمعرفة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، التزام واحترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار، تشجيع التميز في الأداء) في تحسين أداء فرق العمل.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من عمال المؤسسة (إطارات وأعوان التحكم والإنتاج)، و البالغ عدد عمال المؤسسة (280) عامل وعاملة، وتم إستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (60) ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم واستردادها، وبعد مراجعتهم تم إستبعاد 4 استبانات نظرا لعدم الإجابة على بعض الأسئلة، وأصبحت (56) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم الإعتقاد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين (Analyses of variance)، تحليل الإنحدار المتعدد.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا، كما أن مستوى فرق العمل جاء بمستوى مرتفع، وتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: إعطاء فرصة للعاملين في عملية إتخاذ القرارات، والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار داخل فريق العمل و هذا لزيادة مستوى طموحهم وولائهم، كذلك تحفيزهم و منحهم مكافآت مع كل جهد مبذول، وتعزيز روح التعاون و المشاركة داخل فريق العمل، ولأن هذا من شأنه أن يزيد من تحسين أداء فرق العمل.

Summary

The objective of this study was identifying the employees' orientation in the institution (k-plast cables) of SETIF and to understand the role of the organizational culture in its dimensions (participating in decision making, commitment and respect for time, encouraging creativity and innovation, encouraging excellence in performance) in improving the performance of the teams.

The target population of the study consists of the establishments workers (managers , control and productions agents), who where 280. In this study we used the simple random sampling method which was (60), where the questionnaire was distributed and recovered but only (56) were valid for statistical analysis. Several statistical methods were used to analyze the data including descriptive statistics, analysis of variance and multiple regression analysis.

The results of the study were: The level of the organizational culture in the institution and the level of the teamwork were high, this shows the existence of statistical role of the organizational culture to improve the performance of the teamwork at the level of significance ($0.05 = \alpha$).

The study has reached the following recommendations: Giving employees an opportunity to make decisions, encouraging creativity and innovation in the team to increase their level of ambition and loyalty, motivate them and reward them with every effort exerted, and enhance the spirit of cooperation and participation. In order to improve the performance of the teams