

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي

(دراسة حالة: على أعوان أمن جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2022/2021)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

السبتي لطيفة

إعداد الطالبة:

سلطان نورة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خير الدين جمعة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي لطيفة	محاضرة - أ -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	معارفي فريدة	محاضرة - أ -	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2021



Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي

(دراسة حالة: على أعوان أمن جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2022/2021)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

السبتي لطيفة

إعداد الطالبة :

سلطان نورة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خير الدين جمعة	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	السبتي لطيفة	محاضرة - أ -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	معارفي فريدة	محاضرة - أ -	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2021

## كلمة شكر وعرهان

قبل كل شيء أحمده الله عز وجل الذي أنعمني بنعمة العلم والبصيرة، ووفقني إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا

يشرفني أن تقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كل من أمد يد العون لي وساهم معي في تذليل ما وجهته من صعوبات في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: السبي لطيفة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة

وأشكر جزيل الشكر المدير الفرعي للمستخدمين على استقباله لي وتوجيهاته

وكل من ساندني من قريب وبعيد في إنجاز هذا العمل

والشكر للجنة المناقشة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إدارة فرق العمل بخصائصها المختلفة (الأهداف، المرونة والاتصال، المشاركة الجماعية، التعاون والتقدير ) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري ) لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الطالبة بتصميم استبانة مكونة من (25) سؤال، حيث تم توزيع (54) استبانة على عينة عشوائية من المجتمع الكلي البالغ عدده ( 204) عون أمن جامعي من المستويين الأول والثاني خلال بداية السداسي الأول (2021/2022)، فقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ( 51) استبانة. فقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة الى منهج دراسة حالة والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات بواسطة برنامج ( Spss. V21) .

وقد توصلت الطالبة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك مستوى مرتفع جدا لإدارة فرق العمل ومستوى مرتفع للالتزام التنظيمي، وكما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والاتصال على الالتزام التنظيمي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف والمشاركة الجماعية والتعاون والتقدير على الالتزام التنظيمي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة فرق العمل، الالتزام التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة

**Summary:**

This study aimed to know out the effect of managing work teams with its various characteristics (objectives, flexibility, and communication, collective participation cooperation, and appreciation) on the organizational commitment in its dimensions (emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) among the employees of Mohamed Khider University Biskra .

To achieve the objectives of this study, the researcher designed a questionnaire consisting of (25) questions, where (54) questionnaires were distributed to a random sample of the total population of (204) university security agents from the first and second level during the beginning of the first semester (2021/2022) . The number of the valid questionnaires for statistical analysis was (51). The researcher used the descriptive approach and the des appropriate statistical methods to analyze the data using the (Spss. V21) program.

The researcher reached a set of results, the most important of which while there is a very high level of work team management and a high level of organizational commitment, and the results also showed a statistically significant of flexibility and communication on organizational commitment, while there is no statistically significant effect of the goals, collective participation, cooperation and appreciation on the organizational commitment of the employees of the Mohamed Khider University Biskra significant level (  $\alpha \leq 0,05$  ) .

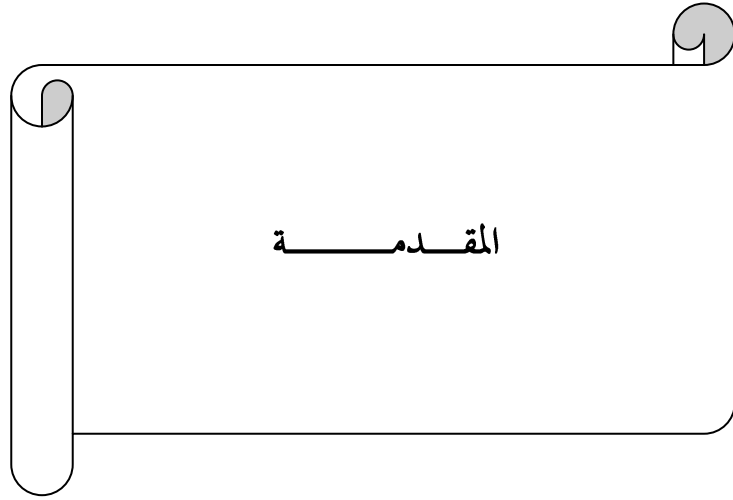
**Keywords:** Team work, Organizational commitment , Mohamed Khider University Biskra .

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة	05
02	الفرق بين فرق العمل ومجموعة العمل	16
03	توزيع مجتمع الدراسة لدى أعوان جامعة محمد خيضر -خيضر-	27
04	درجات سلم ليكرت الخماسي	28
05	تقييم الفئات	29
06	معامل الثبات لمحاو الاستبانة	29
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	30
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص إدارة فرق العمل	32
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي	34
10	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	36
11	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	36
12	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص إدارة فريق العمل في الالتزام التنظيمي بأبعاده	37

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	خ
02	مداخل الالتزام التنظيمي	5
03	طرق قياس الالتزام التنظيمي	10
04	أنواع إدارة فرق العمل	17





### تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة، أدى الى ظهور مفاهيم إدارية حديثة منها: إدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري وإدارة فرق العمل، وتعد هذه الأخيرة من الأساليب الإدارية الحديثة الذي تلجأ إليه منظمات الأعمال المعاصرة نظرا لحدائته. فقد أصبحت إدارة فرق العمل سبب من أسباب نجاح مؤسسات اليوم و تنافسيتها، وهذا يعود إلى قدرة المورد البشري الذي يعتبر حجر الزاوية فيها في تحصيل المعرفة والمهارة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية.

فإذا كان فريق العمل يتكون أساسا من عدد معين من الأفراد يعملون سويا من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق والاتصال فيما بينهم بغية نقل المعلومات والخبرات والمرونة في تقبل آراء الآخرين والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز قدرة الفرد وتحفيزه على الأداء بفاعلية عالية وتحقيق الأهداف المشتركة . لكن هذه الخصائص التي يتصف بها أفراد فريق العمل تتطلب وجود التزام تنظيمي يعمل على ربط الفرد بفريقه بشكل وثيق ويدفعه للعمل من أجل ضبط سلوكيات العاملين ودرجة التزامهم بإجراءات العمل، وهذا من خلال تحليل الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي التي تقيس مستوى التزامهم والتي تتمثل في الالتزام الشعوري الذي يدل على رغبة الفرد في المنظمة والالتزام الاستمراري هو الشعور بالواجب اتجاه منظمته والالتزام الاستمراري أي البقاء في المنظمة .

وانطلاقا من خصائص فرق العمل السالفة الذكر والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ( الشعوري ، المعياري والمستمر ) تبلورت لنا فكرة حول دراسة العلاقة التأثيرية بينهما .

أ - إشكالية البحث:

تتمثل مشكلة دراسة البحث في التعرف على خصائص إدارة فرق العمل لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة وأثرها على الالتزام التنظيمي بأبعاده، لأن عملهم لا يتم بشكل فردي بل بأسلوب جماعي يعتمد على قدرات ومهارات كل فرد داخل الفريق، ولزيادة درجة التماسك بين أعضاء الفريق لابد من توفر خصائص يتمتع بها كل عون أمن جامعي من أجل العمل كفريق واحد أهمها: (الأهداف، المرونة والاتصال، المشاركة الجماعية، التعاون والتقدير) فهذه الخصائص تساهم في جعل الفريق مندمج ومتجانس وملتزم بقواعد العمل من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن. وعليه تتبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما أثر إدارة فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أثر الأهداف على الالتزام التنظيمي ؟
- ما أثر المرونة والاتصال على الالتزام التنظيمي ؟
- ما أثر المشاركة الجماعية على الالتزام التنظيمي ؟
- ما أثر التعاون والتقدير على الالتزام التنظيمي ؟

ب- الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث بشقيه " إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي" سوف نتطرق في هذا الجزء الى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تعرض البعض منها لإدارة فرق العمل والبعض الآخر للالتزام التنظيمي، وتطرقنا الى بعض الدراسات التي جمعت بين إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي معا، وفق الترتيب الزمني من الأحدث الى الأقدم، ومن ثم التعقيب عليها. لذا نذكر بعض الدراسات لهذا الموضوع :

أولا / الدراسات المتعلقة بإدارة فرق العمل :

الدراسة الأولى: سامر عبد المجيد البشابشة ومحمد أحمد الحراشنة (2006)، اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد العدد 2 .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى، كما هدفت الى تحليل مدى الاختلاف في تصورات الباحثين إزاء أثر خصائص فرق العمل في فعالية اتخاذ القرارات بصورة كلية مجتمعة أو على انفراد تعزى الى اختلاف العوامل الديمغرافية ( الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والعمر )، وقد اعتمد الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي واستخداما نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال

الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية والبيانات الأولية من خلال تطوير استبانة بحثية قاما بتحكيما والتأكد من ثباتها، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من ( 460 ) من مجتمع الدراسة، استخدم مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص مجتمع الدراسة استخدم الحزمة الإحصائية ( SPSS ) للإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق من فرضياتها وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين فعالية اتخاذ القرارات .

2 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص فرق العمل وبين كل أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات ( تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل والرقابة والمتابعة ).

الدراسة الثانية: دراسة الفايدي (2008)، بعنوان فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وتوفير خصائص العمل كفريق ومستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، ومعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين الذين شاركوا في فرق عمل والذين لم يشاركوا في فرق العمل، والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الباحثين وفقاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من الضباط تقدر بعدد (350) مفردة وبمعدل (24) من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (1450) ضابطاً .

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- بينت نتائج تقييم أداء العاملين مستوى مرتفع من الأداء .

- هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل .

الدراسة الثالثة: دراسة نايف وسيمر الحمادي العتيبي (2008)، بعنوان آراء المديرين في الأمن العام حول استخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير في كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، الأردن .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على آراء المديرين في إدارات الأمن العام حول استخدام فرق العمل، من خلال التحقق من مدى توفر خصائص العمل كفريق، وتحديد مجالات استخدام فرق العمل وفق المنهج العلمي السليم، وإبراز العلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين في تلك الإدارات ومدى توافر خصائص العمل كفريق، وقد شملت الدراسة (168) ضابطاً يمثلون جميع المدراء في إدارة الأمن العام بمنطقة القصيم - المملكة السعودية - باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة توفر خصائص فرق العمل في مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (من 5 الى 3,46) وجاءت الخصائص مرتبطة تنازلياً وفق الآتي :

- خاصية المشاركة، التعاون، الالتزام، الانفتاحية، المرونة، تحمل المخاطر وأخيرا خاصية الحساسية . كما توصلت الدراسة الى أن هناك صعوبات تقف حائلا أمام استخدام فرق العمل في مجتمع الدراسة، ومن أبرز تلك الصعوبات: ضعف الحوافز المقدمة لأعضاء الفريق، وافتقار الفريق للصلاحيات اللازمة لأداء المهام المطلوبة، وتدخل الادارة العليا بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال الفريق، ثم عدم توفر نظام تقييم فعال وعادل للأداء وعدم توفر الدعم من قبل الادارة العليا لإنجاح عمل الفريق .

الدراسة الرابعة: نضال صالح إبراهيم و زيادة عطا الله الحوامدة ( 2012)، أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، الأردن .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم ( 660 ) عضوا واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من نسبة (70%) من العدد الكلي وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المتحصلة .

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها :

- أشارت النتائج الى أن التصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا (3.62)
- أشارت النتائج الى أن تصورات المبحوثين لمتغير فعالية المنظمة، وأن سمات فرق العمل فسرت (79.8%) من التباين في بعد (فعالية المنظمة) .

### ثانيا/ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

الدراسة الأولى: Mouhamadou thile sow (2015)، دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية دوران العمل بين المدققين الداخليين للرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه في كلية الادارة والتكنولوجيا، جامعة ويلدن

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) ونية دوران العمل بين المدققين الداخليين في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة البحث الكمي في جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي وزع الكترونيا على عينة الدراسة والتي كانوا من المتطوعين للمشاركة في البحث حيث تم تبقي ( 105 ) استبيان، كان (92) استبيان فقط صالحا لتحليل الإحصائي هذه العينة مثلت مجتمع قدره حوالي (1400) مدقق في حين توصلت الدراسة الى أن هناك ارتباط سلبي ضعيف بين الأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المستمر، العاطفي، والمعيارى) ونية دوران العمل لدى المدققين الداخليين للرعاية الصحية، حيث كان الالتزام المعياري في المرتبة الأولى ثم العاطفي ثم المستمر، حسب نتائج الانحدار المتعدد كان الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي له أثر على نية ترك العمل لدى المدققين الداخليين للرعاية الصحية، لم يكن الالتزام المستمر والمعيارى لدى المدققين الداخليين في

الرعاية الصحية أي أثر نية دوران العمل وهو ما يفسر أي نية دوران العمل لا تخضع للانخفاض أو الارتفاع في مستوى الالتزام المستمر و المعياري لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية .

**الدراسة الثانية: Kablan Uetin, Kablan Asli (2018)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العمل: دراسة حالة المؤسسة الصناعية .**

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) على أداء الموظف، حيث أجريت هذه الدراسة على (329) موظف يعملون في شركات غرفة التجارة الصناعية في مدينة قونية التركية، الذين وزع عليهم الاستبيان والذي تم من خلاله التوصيل الى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده دور كبير في التباين الحاصل على أداء العاملين حسب الانحدار المتعدد فان الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي كان له أثر ايجابي على أداء العاملين ما يفسر أنه كلما زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وبزملائه كلما انعكس ذلك ايجابيا على أدائه، ولم يكن لبعد الالتزام المستمر والمعيارى حسب الانحدار المتعدد أي أثر على أداء العاملين ما يفسر أن إحساس الفرد بضرورة البقاء مع المؤسسة سواء كان هذا الإحساس نابعا من مبدأ أخلاقي أو خشية من الأضرار التي قد يتعرض لها الفرد في حال ترك المؤسسة لا يؤثر ذلك على أداء العمل .

**الدراسة الثالثة: دراسة لنصر الدين قعودة ، منيرة سلامي (2020)، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد 1.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي يوزع على عينة عشوائية بلغ عددها (75) عامل حيث توصلت الدراسة على أن الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) يؤثر سلبا على نية ترك العمل كما كان للالتزام المعياري الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل .

**ثالثا / الدراسات المتعلقة بإدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي معا:**

**الدراسة الأولى: الفهداوي، فهمي خليفة الصالح (2005)، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 4، جامعة مؤتة عمادة البحث العلمي .** هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين الصناعيين في مدينة الحسين الصناعية الثانية ، في محافظة الكرك – الأردن . ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تطورت استبانة خاصة باللغة العربية واللغة الصينية، تكونت من (40) فقرة، كما وضعت ثلاثة أسئلة وثلاث فرضيات . وجرى الاختبار على عينة طبقية تناسبية مكونة من (492) مبحوثا شكلت ما نسبته (12.8) من مجتمع الدراسة، وشملت العينة من الجنسية الصينية عددهم (21)، مستجيبا، وقد استخدمت تقنيات إحصائية (وصفية وتحليلية)، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1 - إن تصورات الباحثين إزاء أبعاد فرق العمل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.431).
- 2 - إن تصورات الباحثين إزاء الالتزام التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.68)
- 3 - ثمة علاقة ارتباطية قوية دالة بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي .
- 4 - ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي .

الدراسة الثانية: دراسة محمد ربيعان عايض الرشيدى (2009)، مدى توافر سمات فرق العمل و أثرها في الالتزام لدى مدراء الدوائر في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على سمات فرق العمل وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى مدراء الدوائر في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من ( 518 ) مديرا، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل التباين المتعدد والمتدرج )، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: أن تصورات المدراء لسمات فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم لمستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود أثر لأبعاد سمات فرق العمل في الالتزام التنظيمي .

## ت - نموذج وفرضيات الدراسة

### 1 -متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافها وفرضياتها قمنا بصياغة نموذج شمولي لتمثيل متغيرات الدراسة وتتمثل في نوعين من المتغيرين ويمكن تعريفهما إجرائيا ما يلي:

- المتغير المستقل هو: إدارة فرق العمل فهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بتحقيق أهداف مشتركة ويتحملون مسؤوليات نتائجهم، الذي يتم تناوله من خلاله خصائصه:
  - الأهداف
  - المرونة والاتصال
  - المشاركة الجماعية
  - التعاون والتقدير
- المتغير التابع هو: الالتزام التنظيمي فهو شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة وبذل مجهودات جبارة لتحقيق مصالحها
  - مصالح المنظمة وأهدافها . وتتمثل أبعاده في:
  - الالتزام الشعوري

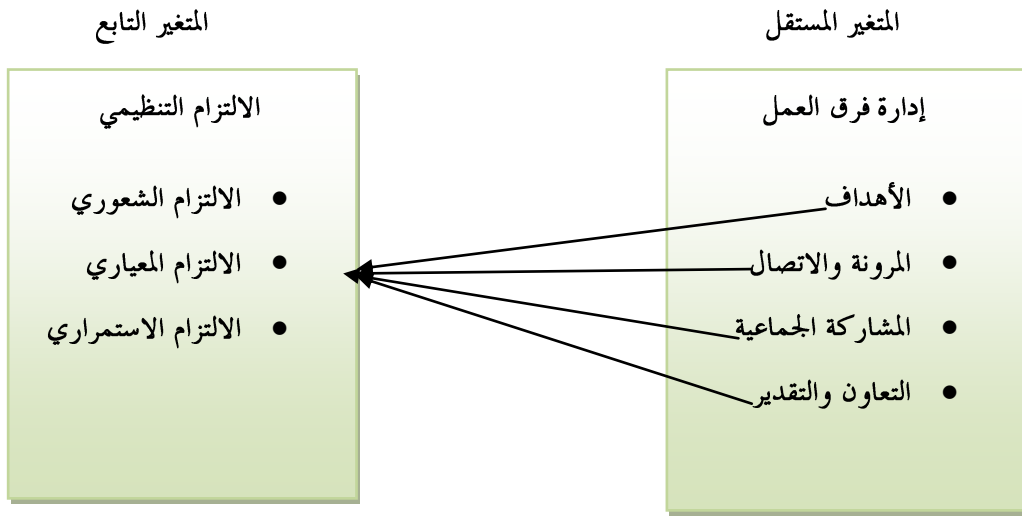
- الالتزام المعياري

- الالتزام الاستمراري

## 2 نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافها وفرضياتها قمنا بصياغة نموذج شمولي لتمثيل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

## 3 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

أولا / الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

ثانيا/ الفرضيات الفرعية :

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية :

➤ الفرضية الأولى :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

➤ الفرضية الثانية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والاتصال على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

➤ الفرضية الثالثة :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الجماعية على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

➤ الفرضية الرابعة :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتقدير على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) .

### ج- التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

#### 1 - بالنسبة التموضع الاستمولوجي:

لابد للحصول على فهم جيد للقضايا الأساسية في النماذج الاستمولوجية للأبحاث قبل إتباع أسلوب بحثي محدد، لأن اختيار الباحثين لمنهجية معينة وجعلها مفضلة وخاصة بهم تعود الى التموضع الاستمولوجي لكل باحث.

حيث توجد ثلاث نماذج استمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري والنموذج البنائي، النموذج الوضعي. وقد تم استخدام النموذج الوضعي بسبب اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرين (إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي) والخروج بنتائج مطلقة ومقترحات تخدم مؤسسة محل الدراسة (قحموش، 2019/2018، صفحة 121) .

#### 2 منهجية الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف البحث والإحاطة بجوانب موضوع " إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي " ، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة الى منهج دراسة حالة الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على وصف الظاهرة المدروسة والإجابة على الاستفسارات التي تثير موضوع البحث من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة . ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تتمثل في الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات، المحلات، المكتبة الالكترونية، بغية إثراء الموضوع وإعطاء مصداقية أكثر. كما سيتم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة التطبيقية .



ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث الى ثلاث فصول:

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية للالتزام التنظيمي التي يجب التعرف عليها، حيث ينقسم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول يتكلم عن مدخل مفاهيمي للالتزام التنظيمي والمبحث الثاني يحتوي على أساسيات الالتزام التنظيمي في حين يتحدث الفصل الثاني عن إدارة فرق العمل الذي يتكون من مبحثين أيضا: حيث يشمل المبحث الأول ماهية إدارة فرق العمل والمبحث الثاني يتضمن أساسيات إدارة فرق العمل، ثم الفصل الثالث الذي عبارة عن دراسة ميدانية حيث سأتناول فيه في المبحث الأول التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة - والمبحث الثاني يمثل منهجية الدراسة والمبحث الثالث يتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

## ح- تصميم البحث

### 1. هدف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر إدارة فرق العمل على الالتزام التنظيمي. أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة تتمثل في:

- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفهوم إدارة فرق العمل بخصائصه ( الأهداف، المرونة والاتصال، المشاركة الجماعية، التعاون والتقدير) ومفهوم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( الالتزام الشعوري والمعياري والاستمراري ) .
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة .
  - التعرف على أسلوب العمل الفرقي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة
  - الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة .
- 2.نوع الدراسة: دراسة ارتباطية وتتمثل في البحث عن العلاقة الارتباطية بغرض معرفة أثر المتغير المستقل (إدارة فرق العمل) على المتغير التابع (على الالتزام التنظيمي) لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 3.مدى تدخل الباحث:كان تدخل الباحث في البحث بحد أدنى .
- 4.التخطيط للدراسة :تمت الدراسة بتناوبية على الأعوان .
- 5.وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):يتمثل مجتمع الدراسة في أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة الذي يتكون من (204) عون أمن جامعي، ولغرض إتمام الدراسة قمت باختيار عينة عشوائية تتكون من (54) عون أمن من المستويين الأول والثاني .
- 6.المدى الزمني: حيث تمت الدراسة الميدانية بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الأول 2022/2021 .
- خ- أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من خلال الربط بين مفهومين مهمين في مجال تسيير الموارد البشرية، فقد لقي كل من إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين لأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة وأسلوب حضاري وراقي يهدف الى تحسين في جودة الأداء بهدف التعامل مع معطيات العمل اليومي، وعليه تأتي أهمية البحث في تسليط الضوء على إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي من خلال خصائص فرق العمل على الالتزام التنظيمي بأبعاده. وعموما تبرز أهمية البحث في ما يلي:

- تعتبر إدارة فرق العمل موضوعا مهما نظرا لأثاره الايجابية وروح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق في انجاز المهام وتحمل المسؤوليات .
- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملا مهما وأساسيا في دفع الأفراد العاملين الى بذل قصارى جهدهم في العمل ورفع مستوى أدائهم من اجل الرغبة في العمل والاستمرار فيه والالتزام بقواعده .

### د- خطة مختصرة للدراسة

#### المقدمة

#### الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

#### الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة فرق العمل

المبحث الأول: ماهية إدارة فرق العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل

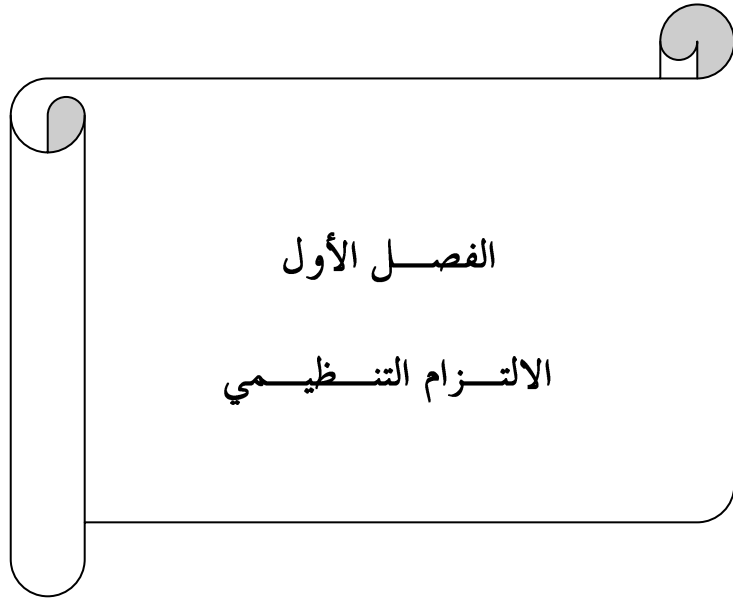
#### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة





## الفصل الأول

### الالتزام التنظيمي

## تمهيد

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام الكثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسستهم مصدر قوة تساعد بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل الى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي .
- المبحث الثاني : أساسيات الالتزام التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من القواعد المهمة في حياة المنظمات، كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء الموظفين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها وباعتبار العامل البشري عامل حاسم في نجاح المنظمة فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الإنساني لضمان هذا النجاح. ونتيجة لذلك برزت الحاجة الى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين وزيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها، وفيما يلي سنتطرق الى مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده، خصائصه، أهميته، أنواعه .

## المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي جزء أساسي من سلوك الموظف وهو أحد الأكثر مفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه، نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، فقد اجتهدوا العديد من الباحثين في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه .

- ذكر ملخص شياع (2012) أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها والتنسيق بين أهدافه وأهدافها بشكل مستمر من أجل الاندماج مع قيم المنظمة وعمله (الصفحة 77) .
- وعرفه (الخفاجي، 2015، صفحة 48) "ارتباط نفسي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تنبيهه لاتجاهات وقيم المنظمة" .
- ويشير (Mayer And Allen) أن الالتزام التنظيمي هو حالة الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة، كما أنه يشكل نتيجة الرغبة، الالتزام الوجداني والحاجة (الالتزام الاستمراري) والشعور بالواجب (الالتزام المعياري) .
- وذكر كل من Mustafa Zincikiran, Abdurahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar (2015) أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي الذي ينبثق من داخل الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة والرغبة في البقاء عضوا فيها وإثباته الأداء الأحسن داخلها والثقة في أهدافها وقيمها (الصفحة 25) .

ومنه يمكن استنتاج تعريف شامل للالتزام التنظيمي على أنه ارتباط نفسي وعاطفي بين الفرد ومنظمته ومما يدفعه الى بذل قصارى جهده من أجل إنجاز أداء مهامه والعمل على تواصل معها، وذلك من خلال إيمانه بأهدافها وتبنيه لقيمها وعادتها ورغبته في البقاء والاستمرار فيها .

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومدخل

الفرع الأول: أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو بالمؤسسة، وإنما يتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، وتبدو هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي :

**أولاً/على مستوى الفرد:** تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الايجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم، وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد (أبو جياب، 2014، صفحة 176)

أ - العامل الملتزم له رغبة كبيرة في تقديم تضحيات من أجل مؤسسته .

ب يحفز العاملين على بذل جهودات أكبر التي ترتبط بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في تركه.

ت يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم الى التعاون والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

**ثانياً/ على مستوى المؤسسة** ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي: (محمد جودة، 2014، صفحة 171)

أ - انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة .

ب زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .

ت زيادة معدلات الأداء والإنتاجية .

ث كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .

**ثالثاً/ على مستوى الاجتماعي:** وذكر أبو جياب (2014) أن الالتزام التنظيمي يخلق جو من الترابط والتلاحم في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، والذي يساهم بدوره الى ارتباط عائلي والحياة الشخصية للعاملين من خلال شعورهم بالسعادة والرضا . (الصفحة 177)

**رابعاً/ على المستوى القومي:** حيث يؤدي الالتزام التنظيمي الى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام ، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة . (أبو جياب، 2014، صفحة 178)

ويوضح الشكل رقم (2) أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة :

الجدول رقم (01) يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثاره على المستويات المختلفة

المستوى الفردي	مستوى المؤسسة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>الأمان</li> <li>الاستعداد</li> <li>التضحية</li> <li>الشعور بالرضا</li> <li>والاستقرار</li> <li>رفع الروح المعنوية</li> <li>إيجاد هدف في الحياة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الإنتاجية</li> <li>تحسين الجودة</li> <li>تقليل</li> <li>الغياب / التسرب الوظيفي</li> <li>التنبؤ بسلوك العاملين</li> <li>تبني الأفراد لأهداف المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز العلاقات الاجتماعية</li> <li>الارتباط العائلي</li> <li>والسعادة الشخصية</li> <li>والشعور بالرضا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة الناتج القومي</li> <li>كحصيلية لزيادة الكفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة</li> </ul>

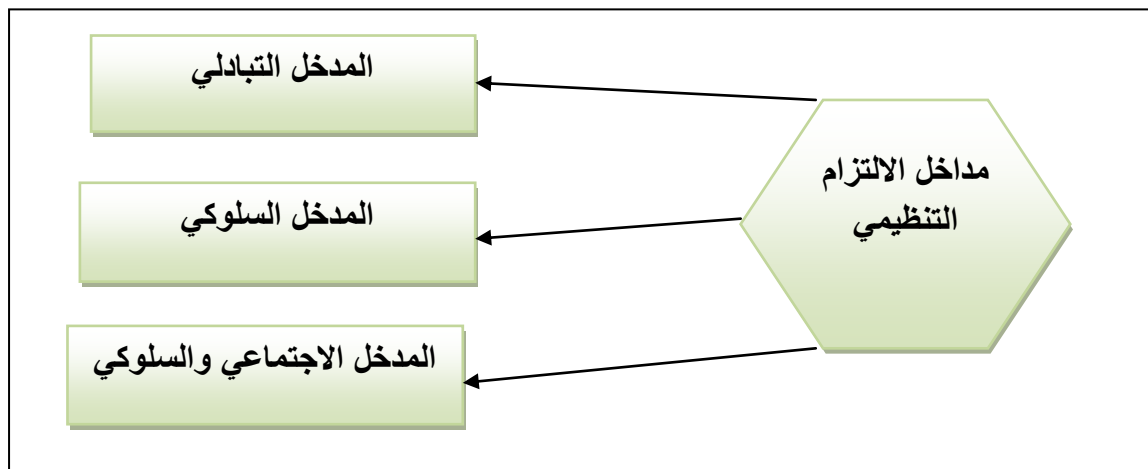
المصدر: (أبو جياب، 2014، صفحة 179)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الايجابية للفرد، مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان ... ، وكلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فعالية مجموعة العمل، وهذا يؤدي الى زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارجها الآن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية عن صورة المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

#### الفرع الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي: (سي أحمد، 2017/2016، الصفحات 27-28)

الشكل رقم (02) مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (سي أحمد، 2017/2016، صفحة 27)



أولاً/ المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد ومنظمته وقوة ارتباطه بها ودرجة تطابقه معها .

ثانياً/ المدخل الاجتماعي والسلوكي: يرى " Kanter " أن الالتزام التنظيمي رغبة يمثل رغبة للفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي وكذلك عبر " Salanick " عن الالتزام من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها .

ثانياً/ المدخل التبادلي: يشير هذا المدخل الى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والأفراد ومدى شعورهم ومقارنتهم بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أي أن طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة التزامه .

### المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وخصائصه

#### الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتفقت أغلب البحوث والدراسات في هذا الموضوع الى وجود ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي ألا وهي :

أولاً/ الالتزام الشعوري: ذكر سويدان وعدوان(2019) ويقصد به شعور الفرد العامل بارتباط عاطفي بالمنظمة التي يعمل بها والمساهمة فيها من خلال توافق أهدافه وقيمه مع أهدافها مما يؤدي الى مشاركة الفرد في تحقيق هذه الأهداف وفق الخصائص التي يتميز بها عمله من استقلالية والمهارات المطلوبة . (سويدان، عدوان، 2019، صفحة 108)

ثانياً/ الالتزام المعياري: ويشير موسى أحمد، أحمد تجار ( 2010) الى أنه شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها وشعوره بأن ذلك واجب والتزام والذي قد يعود الى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء. (الصفحة 88)

ثالثاً/ الالتزام المستمر: ويشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن مهمة ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: ( خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثيراً من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (الحريري، 2014، صفحة 143)

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز لاللتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والصفات أهمها: (عاشوري، 2015/2014، صفحة 44)

- إن الاللتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة
- إن الاللتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتصف الاللتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماته ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض .
- يتميز الأفراد الذين لديهم الاللتزام التنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .
- يشير الاللتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط .
- يعبر الاللتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
- يؤثر الاللتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه وترك للمنظمة .

المبحث الثاني: أساسيات حول الاللتزام التنظيمي

يهدف الاللتزام التنظيمي عامل مهم جدا في المنظمة لأن له ارتباط وثيق بسلوكيات العاملين وله التأثير البالغ على إنتاجيتهم وأدائهم واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة من أجل ذلك فقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيم الاللتزام التنظيمي من خلال المداخل المفسرة له وتبيان مراحل تكوينه، والإجراءات التنظيمية التي تشجعه قيامه وتطور أدوات قياسه المختلفة فضلا عن الآثار الايجابية المترتبة عنه .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاللتزام التنظيمي ونتائجه

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الاللتزام التنظيمي

تتباين آراء الكتاب والباحثين حول العوامل المؤثرة في الاللتزام التنظيمي باختلاف زاوية النظر إليها، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت ( بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية للخصائص التنظيمية ). أما بحوث التسعينات فقد أكدت على تلك العوامل مع إضافة العوامل البيئية ( فرص العمل البديلة ) لتأثيرها بالاللتزام التنظيمي: (عذاب سلمان، 2013، صفحة 99)

أولاً: شكلت سمات الشخصية المتمثلة في: (العمر، والجنس، ومدة الخدمة، والتحصيل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي) بشكل عام أو من خلال مكوناتها على نسبة اتفاق الباحثين حيث بلغ عددهم (23) باحث على وجود علاقات ايجابية بين أغلب هذه المتغيرات الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري). إلا أن مستوى التعليم قد ارتبط بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي وكذلك الالتزام الشعوري والالتزام المعياري .

ثانياً/ شكلت الخصائص التنظيمية المتمثلة في (الأجور، والترقية، ونمط، الأشراف، والعدالة) بشكل عام أو من خلال مكوناتها المرتبة الثانية وباتفاق 22 باحث بتأثيرها على الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، إذ أثبتت وجود علاقة ايجابية بين هذه الخصائص والالتزام التنظيمي وأبعاده .

ثالثاً/ احتلت الخصائص الوظيفية أو الدور والمتمثلة في (الاعتبار الوظيفي، ووضوح الدور، والتخصص في العمل وصراع الدور، وخطوة العمل بشكل عام أو من خلال مكوناتها المرتبة الثالثة باتفاق 11 باحث بتأثيرها في الالتزام التنظيمي وأبعاده إلا أن صراع الدور قد ارتبط بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي .

رابعاً/ في حين تشكلت المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة) المرتبة الرابعة وباتفاق 5 باحثين بتأثيرها في الالتزام التنظيمي، إذ أثبتت وجود علاقة عكسية بين فرص العمل البديلة والالتزام التنظيمي وأبعاد .

#### الفرع الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي

تتحلى نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد وجماعات العمل والمنظمة: (هواين، 2014/2013، الصفحات 113-115)

#### أولاً/ نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد

أ - النتائج ايجابية : إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بزيادة مشاعر الانتماء والأمان للفرد وبذلك يؤدي الى زيادة الكفاءات التنظيمية للأفراد، لأن الأفراد الملتزمون يحصلون على مكافآت أكثر من أجل تشجيعهم لبذل أكبر في الأداء .

ب النتائج السلبية : فبالرغم من الالتزام له الكثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :

1 -زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ويؤدي الى زيادة الفرد الضغوط على الفرد .

2 -قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

3 -قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يحقق في بعض الوظائف من خلال عدد من المنظمات.

ثانيا/ نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعات العمل:

أ - النتائج الايجابية: حيث أنه كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية واستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي يؤدي الى زيادة فاعلية مجموعة العمل .

ب النتائج السلبية :

- 1 - إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة .
- 2 - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة .
- 3 - انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول الأفراد لديهم أفراد جديدة ونافعة .
- 4 - زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

ثالثا/ نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

أ - النتائج الايجابية : نجد من النتائج الايجابية تتمثل في :

- 1 -زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جلب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- 2 -زيادة فرص الفاعلية بالنسبة الى التنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول وكذلك انخفاض نسبة الغيابات والتأخير ومعدل دوران العمل ( يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج ايجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل ) .

ب النتائج السلبية : تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة الى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

المطلب الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي وطرق قياسه

الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

ذكر " بوكائن " أن الالتزام التنظيمي يمر عبر ثلاث مراحل متتابعة وهي : (أيهم سلمان، 2016، صفحة 33)

أولا/ مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد يكون الفرد من خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه خلال تلك الفترة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

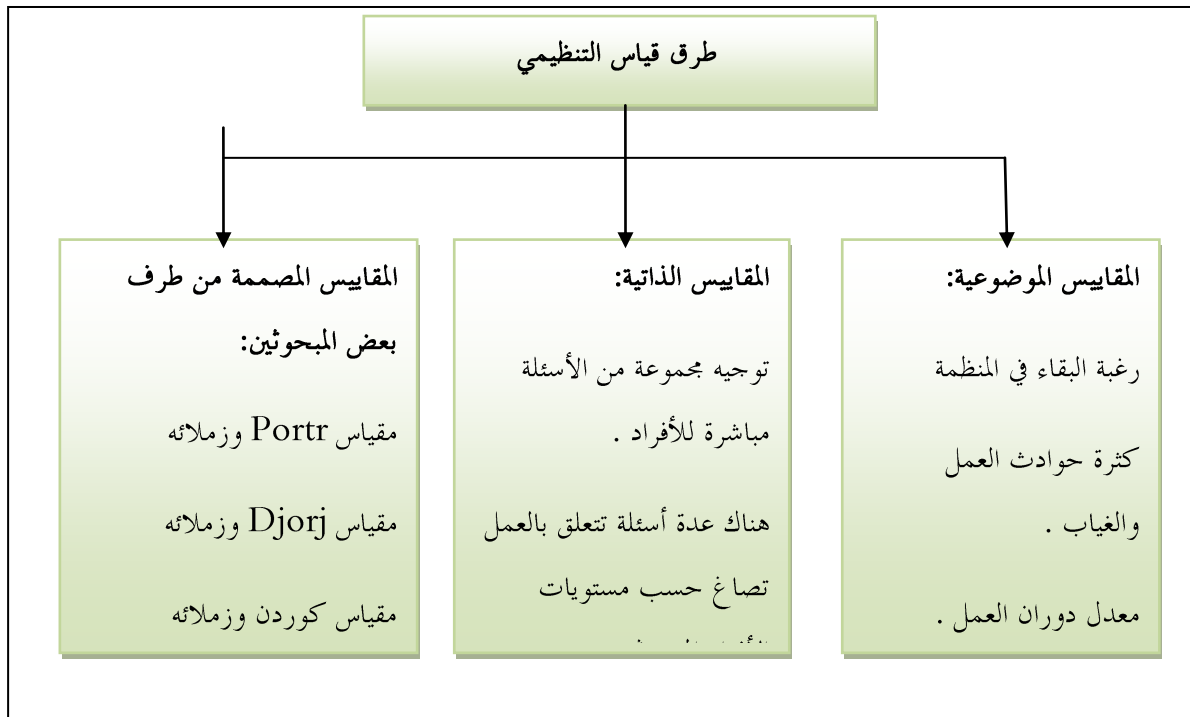
ثانيا/ مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المدة بين سنتين وأربع سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما ميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور بوضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ثالثاً/ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى لنهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج .

### الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فانه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات الى استخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجود لدى العاملين فيها. حيث ذكر العديد من الباحثين عدة مقاييس منها: (داود الجماصي، 2017/2016، الصفحات 30-34).

الشكل رقم (03) طرق قياس الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع (داود الجماصي، 2017/2016، صفحة 30 و34)

أولاً/ المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل :

- أ - دوران العمل .
- ب - رغبة الفرد في البقاء في المنظمة .
- ت - كثرة الحوادث في العمل والغياب .

ثانيا/ المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا وإيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين :

أ - إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب - ليس هناك سؤال واحد من مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام .

ثالثا/ المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين: ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي : (العياشي، 2019/2018، صفحة 28)

أ - مقياس Porter وزملائه: وقد أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي ( OCO ) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- 1 - درجة التزام الأفراد بالمنظمة .
- 2 - درجة ولائهم وإخلاصهم لها .
- 3 - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها واستعان بمقياس ليكارت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام .

ب - مقياس Djorj وزملائه : هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- 1 استخدام المعرفة والمهارة .
- 2 سماء سمعة جيدة كأستاذ
- 3 زيادة المعرفة في مجال تخصصه .
- 4 العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .
- 5 العمل مع زملائه بكفاءة عالية .
- 6 المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات مقياس خماسي الاستجابة .

ث - مقياس كوردن وزملائه: وقد ساهم في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر والمعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة وتم ذلك من خلال ( 22 فقرة ) والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على الالتزام بالأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث ( 48 ) فقرة خماسية الاستجابة وهي :

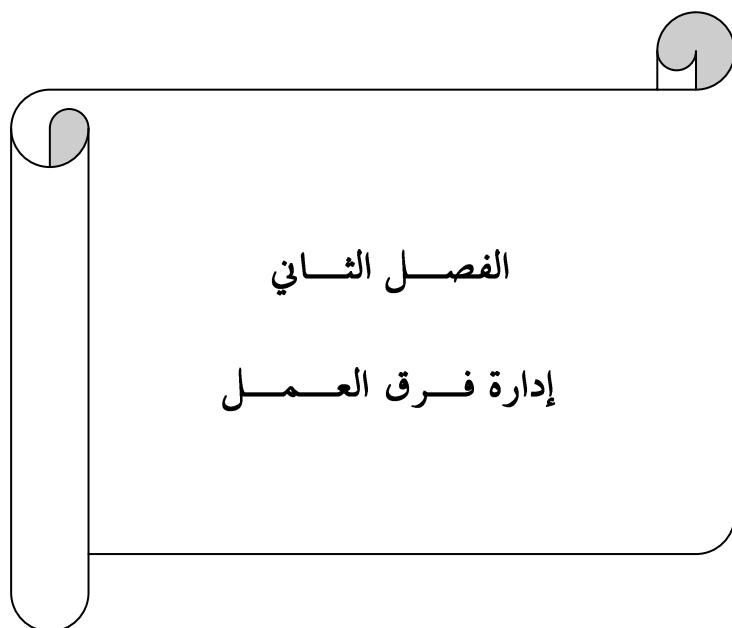
- 1 (3) فقرات لتحديد المستوى الإيمان بها .
- 2 (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها .
- 3 (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة .

## خلاصة الفصل

وكخلاصة القول حول موضوع الالتزام التنظيمي حيث أنه يعتبر من بين المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية ومن بين أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في أعمالها لتحقيق أهدافها المرجوة عن طريق الالتزام وبذل الجهد والرغبة في الاستمرار فيها، فهو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل، أي أن كل من الفرد والمنظمة يرى في الأخر قيمة مضافة، لما له من أهمية بالغة في تحقيق سيرورة واستمرارية مختلف المنظمات. كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها والتي تعود عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها بالنفع والفائدة

وكما تناولنا كذلك أبعاد الالتزام التنظيمي التي تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل في المنظمة ، والالتزام الاستمراري الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضوية المنظمة . وقد أثبتت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغير المستمر إذ أن نجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم .





الفصل الثاني

إدارة فرق العمل

### تمهيد

تعتبر فرق العمل من المواضيع الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها. ولقد ارتبطت فرق العمل بمواضيع لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال خاصة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات متعددة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، وتخفيف القيود التنظيمية، وبرزت أهمية فرق العمل أيضا لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل مع بعضهم البعض وبالالتزام .

### المبحث الأول: ماهية إدارة فرق العمل

أصبحت فرق العمل سببا من أسباب نجاح المنظمات المعاصرة وتنافسيتها، لذلك تزايد الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يقدمه من أهمية بارزة فسنعوم بالتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل، المفهوم، الأنواع، الخصائص.

#### المطلب الأول: مفهوم فرق العمل

يعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المؤسسات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها وتحقيقها لأهدافها استنادا إلى تحقيق مفهوم العمل الجماعي، وسنعوم بالتعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل

#### الفرع الأول: مفهوم فرق العمل

- يشير جلاب (2013): أن فريق العمل هي عبارة عن جماعات تقوم بمهام محددة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة في جو اجتماعي وتفاعلي بينهم وكذا الحفاظ على التبادل والاندماج في المحيط التنظيمي .(صفحة 16)
- وذكر E Khn and D'connell (2017) أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون معا بغرض إنجاز أعمال جماعية محددة وموحدة كما أنهم مسئولون عن النتائج المحققة . (الصفحة 36)
- وكما ذكر رضوان (2013) أن فرق العمل هي جماعات تنشأ داخل الهيكل التنظيمي بغرض تحقيق أهداف معينة لذلك تتطلب وجود تكامل وتفاعل بين هذه أعضاء الفريق ولهم القدرة على اتخاذ القرار. (الصفحة 39)
- ويشير جغبلو (2019) أن فريق العمل يتكون من عدد معين ومحدد من الأفراد ويعملون معا في مناخ تفاعلي وتواصل بينهم، ويسعون الى تحقيق أهداف مشتركة من خلال الوظائف المختلفة التي يؤديها وفق قواعد العمل .(الصفحة 89)

وكخلاصة القول حول تعريف فريق العمل فهو عبارة عن عدد محدود من الأفراد يعملون معا داخل الهيكل التنظيمي، لهم أهداف ومسؤوليات محددة ومشتركة وواضحة لكي تجعلهم أكثر التزاما وإصرارا، حيث يتم الاتصال والتفاعل فيما بينهم عن طريق التعاون وتكامل الخبرات بين أعضاء الفريق .

الفرع الثاني: الفرق بين الجماعة و فرق العمل

الجدول رقم (02) يمثل الفرق بين فرق العمل ومجموعة العمل

الفريق	المجموعة
عدد محدود	عدد متوسط أو كبير
الأهداف تتحدد من قبل الأعضاء	الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة
قيادة تشاركية .	قيادة انفرادية
الفريق هو الذي يخطط لشكل العمل .	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
الاتصال يكون من القائد الى الفريق والعكس بالعكس .	الاتصال يكون من القائد الى المجموعة .
القرارات تتخذ بناء على رأي القائد .	القرار يتخذ بناء على رأي الفريق ككل

المصدر: (جلاب، 2013، صفحة 22)

المطلب الثاني : نشأة وتطور مفهوم فرق العمل

الفرع الأول: النشأة

يشير " رنسيس ليكارت " الذي كان من أوائل الذين نادوا وبفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي حالة اشتراك كل فريق في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة بشرط أن يتوافر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها . (يوسف عيسى، 2014، صفحة 45)

الفرع الثاني: تطور مفهوم فرق العلم

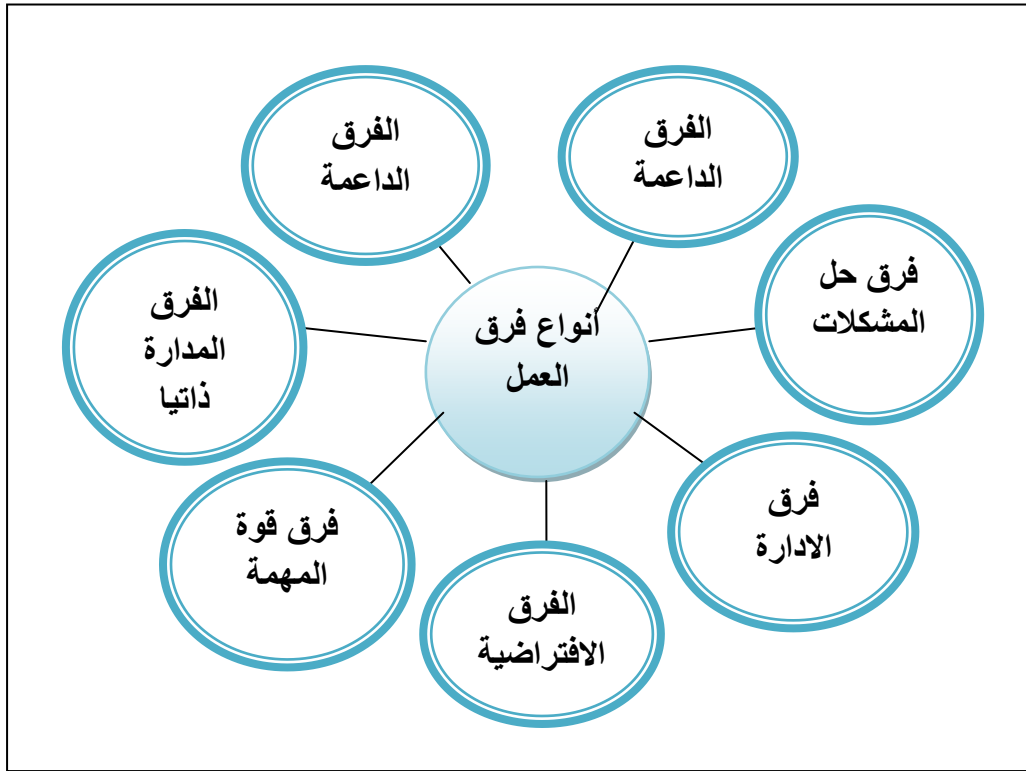
- أضافت النظريات الإدارية التي أظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، حيث مثلت فرق العمل أحد الأسس التي تقوم عليها منهجية تطور مفهوم العمل ولا نغفل دور الذين ساهموا في تطور تلك المنهجية: من خلال ما قدمه " وليام أوشي " في نظرية (Z) وما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وهو تقدم واضح نحو جماعة الإدارة أي العمل بروح الفريق الواحد، وظهر ذلك في عام ( 1981)، ويعد " وليام " أو ما من أكد نموذجاً على اهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وقد تعدد المفاهيم المتعلقة بتطور فرق العمل هذه المفاهيم التي أضافت اهتمام كبير بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو فعال يتسم بالتعاون والمصادقية . (أبو عصب، 2019، صفحة 15)
- بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد حيث بدأ بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة،

فبالتالي كان تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، فأنشئت ما يسمى بحلقات الجودة وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها(عبد ربه، 2013، صفحة 118).

### المطلب الثالث: أنواع فرق العمل

هناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المنظمات في أداء أعمالها وفيما يلي أبرز هذه الأنواع:

الشكل رقم (04) أنواع إدارة فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة

- 1- الفرق الداعمة: هو فريق يتكون من أفراد يتخصصون بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، يمتلك أفرادها، الحرية في كيفية تنفيذ العمل . (رحمة عليان، 2014، صفحة 69)
- 2- فرق حل المشكلات: وهي فرق مؤقتة ومتعددة الاختصاصات ومصممة خصيصا لحل المشكلات ذات صلة بعمل الفريق تنتهي مهامها بانتهاء المشكلة وحلها. (رحمة عليان، 2014، صفحة 70)
- 3- حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من أفراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة أسبوعيا للتباحث في حل المشكلات ذات صلة بالعمل من أجل التحسين في جودة المنتج والعمل. (أحمد، صفحة 10)
- 4- فرق الإدارة (الإدارة العليا): تتكون فرق الإدارة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه تنسيق عمل الفرق الأخرى . (وكالة ليلو راشد، 2018، صفحة 26)

5- الفرق الافتراضية: وهي مجاميع منتشرة جغرافياً أو تنظيمياً من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونياً وذلك بقصد إنجاز مهمة تنظيمية محددة ونادراً ما يلتقي أعضاء هذه الفرق. (عطا الله، 2013، صفحة 105)

6- فرق قوة المهمة (فريق المشروع) : وهو فريق مؤقت مصمم خصيصاً لغرض معروف ومحدد مسبقاً، من أجل إنجاز مشروع معين، ويذول هذا الفريق بزوال المشروع و انتهائه أو الانتماء إليه. (حنان، 2016، صفحة 55)

7- الفرق المدارة ذاتياً: تعد أحد الطرق المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلاً عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية (الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية) . (أحمد صالح، 2016 ، صفحة 20)

#### المطلب الرابع: أهمية فرق العمل وخصائصها

##### الفرع الأول: أهمية فرق العمل

ذكر (الخليل 2021) أن لفرق العمل أهمية كبيرة في المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:

- أن يسود بين أعضاء الفريق المشاعر والتي تولد تبادل الأفكار والمهارات والمعارف والتي تساهم في توطيد العلاقات بينهم .
- أن يسود بين أعضاء الفريق بينهم الاحترام والتقدير والتعاون وقيم الالتزام والثقة
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد وحل مشاكلهم وإيجاد الفرص والحلول الممكنة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم العملية
- نشر روح العمل الجماعي بين الأفراد والعمل بأقصى جهد لديهم .

##### الفرع الثاني: خصائص فرق العمل

أشار خميس السديري (2010) أنه لنجاح فرق العمل يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تساهم في نجاحه وتحقيق الهدف الذي شغل من أجله وهي: (الصفحة 22)

- إضافة الى ذلك يتميز فريق العمل بالرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية في تحقيق أهداف الفريق .
- أهداف فريق العمل محددة مسبقاً بوضوح وملزمون جميع الأعضاء بتحقيقها عن طريق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام المكلفين بها في جو تسوده المرونة في تقبل آراء أفراد العاملين واتخاذ الرأي الذي يخدم الفريق وكذا مرونة الفريق للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وتوفر اتصال فعال والتفاعل في نقل المعلومات والخبرات والعمل على تسوية الخلافات عن طريق التعاون .
- تحمل المخاطر من خلال مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه الفريق والعمل على إصلاح نقاط الضعف واغتنام الفرص .
- توفير نظام حوافز قوي وفعال لتحضير لأعضاء الفريق كل حسب حاجاته .

### المبحث الثاني: أساسيات فرق العمل

من أجل الوصول إلى تشكيل فرق عمل قوية وفعالة يجب توفير العديد من المستلزمات، والمرور بعدة مراحل للوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل التغلب على المعوقات التي تواجه عمل الفريق وتأدية مهامه .

#### المطلب الأول: متطلبات تشكيل فرق العمل

يتطلب إنشاء فريق مجموعة من المتطلبات التي يجب مراعاتها والتي تساعد من زيادة كفاءة وفعالية الفريق. (اللوذي، 2002، صفحة 138 و139)

- 1) اختيار أعضاء الفريق: الاختيار يكون بطريقة دون اختيار عشوائي مع أخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات وخبرات الأفراد وخصائصهم الشخصية .
- 2) مراعاة حجم الفريق: أي تحديد العدد المناسب للأفراد للعمل كفريق لتجنب الخلافات في العمل وظهور صراعات وضغوطات .
- 3) وضوح الهدف: أن يكون الغرض من العمل الفرقي واضح ومحدد .
- 4) دعم الإدارة العليا: أي تقديمها ما يحتاجه العمل الفرقي من أجل أداء مهامه .
- 5) التدريب والتطوير: أي العمل على عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة لتحسين قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم لمواجهة التغيرات البيئية .
- 6) توفير الحوافز: والتي تشمل الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت لتشجيع أعضاء فريق العمل والعمل أكثر .

#### المطلب الثاني: أسباب فشل العمل الفرقي

يرى (جار الله، 2015، صفحة 220) أنه ترجع أسباب فشل العمل الفرقي الى للفريق في حد ذاته وأسباب تعود للإدارة .

أولا/ مجموعة من الأسباب والأخطاء ترتكب من قبل الإدارة والتي تتمثل في:

- الاختيار الخاطيء للأعضاء والواجبات الغير واضحة .
- تشكيل الفريق لأغراض مظهرية .
- الصراعات الشخصية .
- عدم القدرة على تجاوز الاستراتيجيات الضعيفة وسياسات الأعمال الغير صحيحة
- عدم نقل الدروس المستفادة من أعضاء الفريق .
- قلة عدد الأعضاء.
- مستوى التدريب الغير مناسب .

ثانيا/ مجموعة من الأسباب والأخطاء ترتكب من قبل الفريق نفسه : والمتمثلة في قلة التواصل بين أعضاء الفريق وافتقار المهارات والعلاقات الانسانية – محاولة عمل الفريق الكثير في وقت قصير – الإحباط وانخفاض الروح المعنوية عدم تحمل المسؤولية

✓ وهناك معوقات أخرى أهمها: (أبو النصر، 2015، صفحة 126)

- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- عدم تعاون الفريق مع الفرق الأخرى بالشركة .
- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معا.
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة.

**المطلب الثالث: مزايا وعيوب فرق العمل**

لفريق العمل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل في: (عبد الرحمان، 2005، الصفحات 75-76)

**الفرع الأول: مزايا فرق العمل**

- تحسين مستوى مهارات الأعضاء ونوعية القرارات .
- تخلق بيئة عالية للتحفيز وتوفير مناخ مناسب للعمل .
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء .
- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة بالتركيز بالهدف .

**الفرع الثاني: عيوب فرق العمل**

ورغم كل المزايا الايجابية التي يذكرها الكتب عن فرق إلا أن بعضهم يسرى أن هناك بعض العيوب لهذه الفرق ، —وأن أبرز هذه العيوب قد تكون على النحو التالي :

- تحتاج وقت طويل لتحقيق نتائج ملموسة .
- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر وعدم الانضباط .
- قد تكون الفرق مضيعة للوقت ولا توفر مجالا زمنيا للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي .
- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق .

**المطلب الرابع: أثر إدارة فرق العمل على الالتزام التنظيمي**

إن الفرد بطبيعته لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين أو يعتمد على ذاته كلياً في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، ويعد عنصر التفاعل والعمل الجماعي من أهم الجوانب التي تميز جماعة العمل ووجوده ضرورة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة التي

تمتاز بتماسك أفرادها وانسجامهم مع بعضهم البعض لكي تكون بينهم رابطا قويا مما يجعلهم يلتزمون بالعمل وعدم ترك المنظمة، فلجماعة تمثل الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة (بن حمد، 2006، صفحة 35).

وكما أشار Ghorbane Hosseini (2013) أن الفريق هو في الواقع مجموعة من أفراد العاملين لديهم كل الشروط لفريق حقيقي وملتزمون تماما بإنجاز المهام المسندة إليهم ، وغالبا ما يؤدي هذا الالتزام الى تطوير الفريق، والفريق الذي يتمتع بارتباط نفسي قوي وسلطة تنفيذية عالية يؤدي الى تحقيق النتائج المتبتعة المحددة مسبقا (الصفحة 22) .

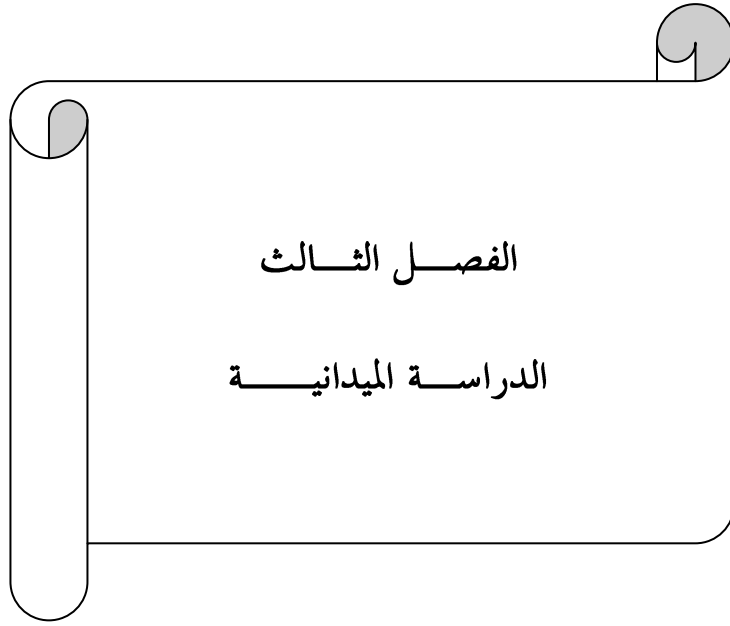
ويشير أيضا Palmiano (2017) أن العمل الجماعي يوفر في مكان العمل للمنظمة والموظفين القدرة على أن يصبحوا أكثر دراية ببعضهم وتعلم كيفية العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية والسهر على تحقيقها وهذا عن طريق زيادة التواصل والتماسك بين أعضاء الفريق وتكثيف التزامهم اتجاه الفريق والمنظمة والتي بدورها يعزز السلوكيات المبتكرة (الصفحة 60).



## خلاصة الفصل

تناولت في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة فرق العمل، حيث تناولت في المبحث الأول مجموعة من المفاهيم التي تتمثل في النشأة والتطور بالإضافة إلى أنواع فرق العمل والأهمية والخصائص، في حين تناولت في المبحث الثاني أساسيات إدارة فرق العمل والتي تشمل متطلبات تشكيل العمل الفرقي وأيضاً أسباب فشلها بالإضافة إلى المزايا والعيوب .

نستنتج من خلال ما سبق أن فريق العمل له دور إيجابي في الحياة التنظيمية لأي مؤسسة من خلال إنجاز المهام المشتركة وتحسين مستوى أداء خدمة العملاء، إلا أنه لا يخلو من الجوانب السلبية التي تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط، لذلك يتوجب على قادة وأعضاء فرق العمل الحرص دائماً على استثمار إيجابيات هذا الفريق والبعد كل البعد عن سلبياته، فأسلوب فرق العمل يبني روح الثقة والتعاون بين الأفراد وزيادة مهاراتهم وقدراتهم من خلال عملية الاتصال بين الأعضاء والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات نتائج أعمالهم، كما يخلق العمل الفرقي الحماس لدى الأفراد ونشر روح العمل الجماعي، لكن هذه النتائج والأهداف مرتبطة بالتزام الفريق بمهامه والاختيار الأحسن للأعضاء من البداية والعمل على تطويرها .



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية الى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين المتغيرين، فسوف نقوم في هذا الفصل ببناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم نقوم بتحليلها إحصائيا لنصل الى النتائج الخاصة ومن ثم يتم الوصول الى الاستنتاجات العامة والنتائج المتوصل إليها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال أساليب التحليل الإحصائي. وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي فقد سلطنا النظرة على أمن جامعة محمد خيضر - بسكرة -

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر- بسكرة -

بغرض استكمال الدراسة النظرية تم اختيار جامعة محمد خيضر -بسكرة - للدراسة الميدانية وبالضبط على مستوى أعوان الأمن، فسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي سنستعرض فيه بعض المعلومات حول الجامعة .

**المطلب الأول: موقع جامعة محمد خيضر بسكرة**

- تقع جامعة محمد خيضر في ولاية بسكرة (بلد الجزائر) على بعد حوالي 2 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة.

**المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي لجامعة محمد خيضر بسكرة**

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)**

تعود أصول جامعة محمد خيضر بسكرة إلى ثلاثة معاهد وطنية كانت مستقلة إداريا وتربويا وماليا:

- معهد الري ( المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18-08-1984) .
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم التنفيذي رقم 84-253 المؤرخ في 05-08-1984) .
- المعهد الوطني للتقنيات الكهربائية ( المرسوم التنفيذي رقم 86-169 المؤرخ في 18-08-1986) .

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)**

أصبحت هذه المعاهد الثلاثة مركزا جامعيا بالمرسوم 92-295 المؤرخ في 07-07-1992 حيث ظهرت معاهد أخرى :

- معهد العلوم الدقيقة .
- معهد الهندسة المدنية .
- معهد الاقتصاد .
- معهد الالكترونيات .
- معهد الأدب العربي .
- معهد علم الاجتماع .

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة ( منذ 1998 )

المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07-07-1998 يحول المركز الجامعي الى جامعة مكونة من ثلاث ( 03 ) كليات.  
المرسوم التنفيذي 04-255 المؤرخ 24-08-2004 المعدل للمرسوم التنفيذي 98-219 الصادر في 07-07-1998 ينظم جامعة بسكرة في أربع (04) كليات:

- كلية العلوم والهندسة .
- كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية الاقتصاد والتجارة .

المرحلة الرابعة: الوضع الحالي

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 09-09 تاريخ 17-02-2009، والمرسوم التنفيذي 129-14، نظم الجامعة ست (06) كليات ومعهد واحد :

- كلية العلوم الدقيقة والطبيعة وعلوم الحياة .
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير .
- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية الآداب واللغات .
- معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، حيث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالظاهرة المدروسة ، حيث سعت الباحثة إلى دراسة العلاقة التأثيرية الموجودة بين إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي، وهي دراسة ميدانية على أعوان أمن جامعة محمد خيضر -بسكرة- .  
فمن خلال هذا المبحث أتطرق إلى عينة الدراسة مرورا بمنهج الدراسة ثم أدوات التحليل الإحصائي التي اعتمدت عليها.

**المطلب الأول: عينة الدراسة**

إن العينة هي جزء من المجتمع، وسبب استخدامها بدلاً من تجميع البيانات عن المجتمع كله هو كبر حجم مفردات المجتمع وهو ما يؤدي إلى صعوبة أو استحالة دراسة كل مفردة من مفردات المجتمع نظراً لعامل الوقت والتكلفة . وقد تم اختيار عينة ملائمة من أعوان أمن جامعة محمد خيضر - بسكرة - والتي بلغ حجمها (54) عون أمن من مجتمع الدراسة يتكون من (204) عون بمستويين الأول والثاني، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية .

الجدول رقم (03) توزيع مجتمع الدراسة لدى أعوان جامعة محمد خيضر - خيضر -

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	
54	52	02	01	51	المجموع
100%	96,29%	3,70%	1,85%	94,44%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة

**المطلب الثاني: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة**

**الفرع الأول: منهج الدراسة**

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة. وللإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث فقد استخدمنا المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، إذ يعرف بأنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" (ضامن الحمادية، 2017، صفحة 126)

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لمعرفة إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي وذلك من أجل وصف وتحليل المعلومات المتحصل عليها، عن طريق اختبار فرضيات الدراسة .

**أولاً/ مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة**

**1 - المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والأطروحات والمجلات العلمية، والملتقيات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع .

**2 - المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Sciences) Spss.v21

الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ثانيا/ تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، ويمكن تعريف الاستبانة على أنها " وسيلة وأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معنية تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " (جواد الجبوري، 2013، صفحة 147).  
وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بما توفر من دراسات سابقة وأبحاث في الموضوع.
- عرض الاستبانة على مشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع ثم تعديل ما يجب تعديله حسب رأي المشرف.
- وبعد التأكيد من أسئلة الاستبيان وتصحيح ما يجب تصحيحه تم توزيعه على أعوان الأمن داخل الجامعة .  
ولقد تم تقسيم استبانة البحث إلى جزأين رئيسيين هما :
- أ - الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)

- ب - الجزء الثاني: يتضمن المحور الأول: إدارة فرق العمل تحتوي على أربع خصائص وتتضمن 10 عبارات وهي:
    - البعد الأول: الأهداف يحتوي على عبارتين (02) .
    - البعد الثاني: المرونة والاتصال يحتوي على ثلاث (03) عبارات .
    - البعد الثالث: المشاركة الجماعية يحتوي على ثلاث (03) عبارات .
    - البعد الرابع: التعاون والتقدير يحتوي على عبارتين (02) .
  - المحور الثاني: الذي يتعلق بالالتزام التنظيمي حيث يحتوي على ثلاث أبعاد وتتضمن 15 عبارة وهي:
    - البعد الأول: الالتزام الشعوري يتضمن (05) عبارات .
    - البعد الثاني: الالتزام المعياري يتضمن (05) عبارات .
    - البعد الثالث: الالتزام الاستمراري يتضمن (05) عبارات .
- وقد تم استخدام سلم "لكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع (أبو جليدة، 2018، صفحة 81)

من أجل تحليل محاور الاستبانة وتقييم درجة إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي قسمنا سلم ليكرت إلى فئات من 1,80 إلى 5,00 على خمسة فئات من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تقييم الفئات

الفئة	مستوى التقييم
1- 1,79	غير موافق بشدة
2,60 - 1,80	غير موافق
3,40 - 2,60	محايد
4,20 - 3,40	موافق
5,00 - 4,20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع (أبو حليدة، 2018، صفحة 81)

### الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

قمت بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1 - اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
- 2 - النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها .
- 3 - اختبار ( Asmétyrie – Kurtosis ) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .
- 4 - استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار ( Analysis of variance ) لاختبار فرضيات الدراسة .

### أولا/ معاملات الصدق والثبات

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مرحلتين:

أ - من أجل إثبات أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قامت الباحثة بتطبيق اختبار " ألفا كرونباخ " على متغيرات الدراسة فهو يشير الى قوة الارتباط والتناسق بين فقرات المقياس .

ب - وقد تم تحديد معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ وفق المعادلة التالي:

$$\text{صدق المحك} = \text{الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ}$$

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأهداف	02	0,722	0,849
المرونة والاتصال	03	0,587	0,766



0,800	0.641	03	المشاركة الجماعية	الالتزام التنظيمي
0,787	0,620	02	التعاون والتقدير	
<b>0,799</b>	<b>0,639</b>	<b>10</b>	<b>المجموع</b>	
0,946	0.896	05	الالتزام الشعوري	
0,942	0,889	05	الالتزام العاطفي	
0,756	0,572	05	الالتزام الاستمراري	
<b>0,933</b>	<b>0,872</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0,948</b>	<b>0,900</b>	<b>25</b>	<b>مجموع الاستبانة ككل</b>	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة فرق العمل بلغت قيمته (0,639) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك بالنسبة لمحور لالتزام التنظيمي فكانت قيمته (0,872) فهي تمثل قيمة مرتفعة جدا. أما بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ الإجمالي للمحورين فهي قيمة مرتفع جدا قيمتها (0,900)، وبهذا قد أكون تأكدت من ثبات أداة الدراسة مما يجعلني في ثقة كاملة بصحتها وصلاحية تحليل نتائجها .

وهذا قد تم حساب معامل صدق المحك من الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ الموضح في الجدول السابق إذ نجد معامل الصدق الكلي للاستبانة بلغ ( 0,948) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن معاملات الصدق لخصائص إدارة فرق وأبعاد الالتزام التنظيمي كبيرة نوعا ما ومناسبة لأهداف البحث.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد إعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق تحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	51	%100
	أنثى	0	%0
	المجموع	51	%100
	من 20 إلى أقل من 30	15	%29,4

السن	من 30 إلى أقل من 40	21	41,2%
	من 01 إلى أقل من 50	8	15,7%
	50 فما أكثر	7	13%
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	48	94,1%
	ليسانس	2	3,9%
	ماستر	1	2%
	دراسات عليا	0	0%
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	10	19,6%
	من 5 إلى 10	15	29,4%
	من 15 إلى 20	21	41,2%
	أكثر 20 سنة	5	9,8%
	<b>المجموع</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

- **الجنس:** نلاحظ فئة الذكور تشكل نسبة 100% من أفراد عينة الدراسة بالمقابل نجد انعدام فئة الإناث 0%، والسبب في ذلك يعود لطبيعة العمل السائد في الجامعة الذي يتطلب تواجد الذكور في وظيفة الأمن وتحتاج الى لياقة بدنية عالية ومهارات وسمات شخصية قوية .
- **السن:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41,2% من الأعراف الأمن المستجوبين تراوحت أعمارهم ما بين (من 30 إلى أقل من 40)، في حين كانت نسبة 29,4% من الذين تراوحت أعمارهم (بين 20 إلى أقل من 30) و نسبة 15,7% من الذين تراوحت أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50) والنسبة الأخيرة هي 13% الذين تراوحت أعمارهم (من 50 فما فوق)، حيث تدل النتائج السابقة أن هناك تنوع في فئة الأعمار وارتفاع نسبة الشباب لدى أعوان جامعة محمد خيضر لأن هذه الفئة تعتبر ذات نشاط والقدرة على العمل وتقديم جهد أكبر .
- **المستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، تبين لنا بأن 94,1% من نسبة أعوان الأمن الذين كان مستواهم (ثانوي فأقل)، في حين شكلت نسبة 3,9% من الأعراف الذين تحصلوا على (شهادة ليسانس)، وفي المقابل نجد نسبة 2% من عمال تحصلوا على (شهادة ماستر)، من جهة أخرى لم نجد أي عون أمن من الذين يحملون شهادة (دراسات عليا)، وهذا راجع لكون وظيفة الأمن لا تحتاج الى مؤهلات علمية عالية لدى الأعوان .

- **الأقدمية في العمل:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن نسبة 41,2% من الأعوان الذين لديهم الأقدمية في العمل (10 إلى أقل من 20 سنة) و تليها نسبة 29,4% من الأعوان الذين لديهم الأقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنة) ونسبة 19,6% من الأعوان لديهم الأقدمية في الوظيفة (أقل من 5 سنوات) ونسبة 9,8% من أعوان الأمن أقدميتهم في العمل (من 20 سنة فأكثر) وهذا راجع الى أن أعوان الأمن متمسكون بعملهم ولا يفكرون في تركه وهذا يسمح للجامعة تستفيد من خبرات هؤلاء الأعوان القدامى .

#### الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول خصائص إدارة فرق العمل

للإجابة عن السؤال الخاص بتقييم مستوى إدارة فرق العمل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمختلف العبارات والمحاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة البحث حول خصائص إدارة فرق العمل

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الأهداف	1 أهداف فرق العمل داخل الجامعة واضحة ومحددة	4,549	0,5409	موافق بشدة
	2 لا تؤثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر الأفراد في تحقيق أهداف الفريق.	4,353	0,6269	موافق بشدة
	المجموع الكلي لبعده الأهداف	4,590	0.497	موافق بشدة
المرونة والاتصال	1 يتميز جو فريق العمل بالمرونة	4,843	0.3673	موافق بشدة
	2 هناك اتصال فعال بين أعضاء الفريق و تفاعل في نقل المعلومات بين الأعضاء	3,725	1,0598	موافق
	3 هناك اتصال بين فريقك والفرق الأخرى	3,784	1,1716	موافق
	المجموع الكلي للمرونة والاتصال	4,390	0.940	موافق
المشاركة	01 يتم اتخاذ القرارات بأسلوب المشاركة الجماعية	4,333	0.8165	موافق بشدة
	02 العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية	4,431	0.6405	موافق بشدة

03	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات	4,667	0,5164	موافق بشدة
<b>المجموع الكلي لبعء المشاركة الجماعية</b>				
		<b>4,730</b>	<b>0,532</b>	موافق بشدة
01	تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون	4,333	0,6532	موافق بشدة
02	يسود بين أعضاء الفريق الاحترام والتقدير فيما بينهم	4,471	0,5041	موافق بشدة
<b>المجموع الكلي لبعء التعاون والاحترام</b>				
		<b>4,550</b>	<b>0,503</b>	موافق بشدة
<b>المجموع الكلي لإدارة فرق العمل</b>				
		<b>4,710</b>	<b>0,502</b>	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

يشير الجدول أعلاه الى إجابات الباحثين المتعلقة بإدارة فرق العمل لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة حيث نلاحظ:

- جاء بعد المشاركة الجماعية في المرتبة من الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4,730) وبانحراف معياري (0,532) وبتقييم موافق بشدة، وهذا يدل على أن أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة يعملون وفق نظام عمل تشاركي من ناحية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يعود الى طبيعة العمل الذي يتطلب وجود عمل فرقي لانجاز المهمات وبذل قصارى جهدهم.
  - في حين جاء بعد الأهداف في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4,590) وبانحراف معياري (0,497) وبتقييم موافق بشدة، وهذا راجع الى أن الجامعة تعمل وفق أهداف واضحة ومعروفة من قبل جميع أعضاء الفريق في حين لا تؤثر الخلافات الناتجة بين الأعوان لأنهم يقومون بتسويتها، وهذا من أجل ضمان سيورة العمل والعمل وفق نظام محكم لتوفير الأمن داخل الحرم الجامعي .
  - ثم يليه بعد التعاون والتقدير في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4,550) وبانحراف معياري (0,503) وبتقييم موافق بشدة، لأن العمل الفرقي يحتاج الى التعاون بين الأعوان لأنه يساهم في نشر روح العمل الجماعي ومنح الاحترام والتقدير من أجل انجاز المهام بروح معنوية عالية وبعيدة عن الصراعات و
  - في حين يأتي بعد المرونة والاتصال في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (4,390) وبانحراف معياري (0,940) وبتقييم موافق بشدة، وهذا يفسر على أنه أعوان الأمن يعملون على تواصل فيما بينهم من أجل نقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات
- وفي الأخير نستنتج أن إجمالي مجموع المتوسطات الحسابية لخصائص فرق العمل لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة بلغت قيمته (4,710) بتقييم موافق بشدة، وهذا يرجع الى أن الباحثين يقومون بالتجسيد الكافي لفكرة العمل كفريق داخل

الجامعة والعمل بروح العمل الجماعي حيث يعملون في مناخ مرن يسوده التعاون والتقدير المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بالإضافة الى تبادل الآراء والأفكار عن طريق عملية الاتصال بين أعضاء أعوان الأمن.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد عينة البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الالتزام الشعوري	1	أشعر بأن مستقبل الجامعة جزء من مستقبلي	3,353	1,6349	محايد
	2	أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه الجامعة	3,922	1,2140	موافق
	3	أشعر بارتباط عاطفي بين أفراد فريق العمل في هذه الجامعة	3,627	1,2484	موافق
	4	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في عمل فرقي فهذه الجامعة	3,961	1,2159	موافق
	5	أشعر بانتماء قوي لهذه الجامعة	3,706	1,3311	موافق
المجموع الكلي لبعد الالتزام الشعوري			3,900	1.253	موافق
الالتزام المعياري	1	أشعر بأنني ملتزم بالبقاء في العمل بهذه الجامعة	3,490	1,3910	موافق
	2	أحافظ على موجودات الجامعة من عتاد ومعدات في حال استخدامها .	4,471	0,6117	موافق بشدة
	3		4,431	0,6405	موافق بشدة
	4	أعمل باخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي تجاه الجامعة .	4,451	0,6423	موافق بشدة
	5	أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة	4,373	0,6917	موافق بشدة
المجموع الكلي لبعد الالتزام المعياري			4,570	0.539	موافق بشدة
الالتزام الاستمراري	01	أفضل الاستمرار في العمل في هذه الجامعة	3,294	1,3311	محايد
	02	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل هي المزايا والفوائد التي توفرها لي الجامعة	3,275	1,3723	محايد
	03	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	4,118	0,9305	موافق

04	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من الأجل الاستمرار	3,235	1,4912	محايد
	في هذا العمل			
05	من الصعب جدا بالنسبة لي ترك الجامعة الان	3,118	1,4512	محايد
	المجموع الكلي لبعء الالتزام الاستمراري	3,650	1,214	محايد
	المجموع الكلي للالتزام التنظيمي	3,940	0,947	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

يشير الجدول أعلاه الى إجابات المبحوثين المتعلقة بالالتزام التنظيمي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة حيث نلاحظ :

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد الالتزام المعياري جاء في المركز الأول من ناحية المتوسط الحسابي بقيمة (4,570) وبانحراف معياري قيمته (0,539) ووفقا لمقياس ليكارت الخماسي للدراسة فان هذا البعد يقع في فئة موافق بشدة، مما يدل على أن أعوان أمن جامعة محمد خيضر بسكرة لديهم مستوى عال من الالتزام المعياري وحرصهم الشديد على العمل ، كما أنهم ملتزمون بقواعد العمل وتحمل المسؤوليات .
- في حين جاء بعد الالتزام الشعوري في المركز الثاني من ناحية المتوسط الحسابي للإجابات الذي تمثل قيمته (3,900) وبانحراف معياري (1,253) ووفقا لسلم ليكارت الخماسي لمقياس الدراسة يقع في فئة موافق. وهذا يدل على أن نسبة شعور أعوان الأمن بالالتزام موافقة وبيدلون بمجهودات جبارة من أجل ضمان السير الجيد لعمل الفريق .
- في حين جاء بعد الالتزام الاستمراري في المركز الثالث من ناحية المتوسط الحسابي للإجابات الذي تمثل قيمته (3,650) بانحراف معياري (1,214) ووفقا لمقياس ليكارت الخماسي للدراسة فان هذا البعد يقع في فئة موافقة، مما يدل على أن أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة من الصعب جدا ترك العمل فهو مصدر رزقهم بالإضافة الى المزايا التي تقدمها لهم وظيفة الأمن من أجل ضمان الاستمرار في العمل .

وبناء على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن إجمالي المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة بلغ (3,940) فهو بدرجة موافق، وهذا يفسر وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى أعوان أمن جامعة محمد خيضر بسكرة وهذا راجع لتمسكهم بمبادئ العمل والانتماء القوي وتبني قيم وظيفة الأمن الجامعي وأهدافها.

#### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح) بفرضيات الدراسة

##### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفطح)

هناك عدة أساليب لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي هذه الدراسة سوف أعتمد على أسلوب معامل الالتواء والتفطح، فلنحزم أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لا بد أن يكون معامل الالتواء ضمن المجال (-3 ، 3) ومعامل التفطح

يكون ضمن المجال (-20 ، 20) وباستخدام البرنامج الإحصائي (Spss. V21) تحصلت على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يمثل معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المحاور	معامل الالتواء	معامل التفطح
الأهداف	-0,370	-1,941
المرونة والاتصال	-1,330	0,548
المشاركة الجماعية	-1,836	2,640
التعاون والتقدير	-0,203	-2,040
إدارة فرق العمل	-1,416	1,071
الالتزام الشعوري	-0,824	-0,592
الالتزام العاطفي	-0,683	-0,729
الالتزام الاستمراري	-0,673	-0,542
الالتزام التنظيمي	-0,615	-0,434

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

يتضح لنا من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء لإدارة فرق العمل (-1,416) وكذا لأبعاد الالتزام التنظيمي (-0,615) تقع ضمن فئة (-3 ، 3)، ومن جهة أخرى فان معامل التفطح للمحور إدارة فرق العمل ( 1,071) والالتزام التنظيمي تقع في الفئة (-20 ، 20) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن مأسطيع اختبار فرضيات الدراسة .

#### الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

##### أولا/ اختبار صلاحية النموذج

$H_0$ : لا يوجد أثر معنوي لإدارة فرق العمل في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) .  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار ( Analysis of variance ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	22,342	4	5,586		
الخطأ	22,481	46	0,489	11,429	0,000
المجموع الكلي	44,824	50			
معامل لتحديد				0,706	

معامل الارتباط	0,498
----------------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لي ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11,429) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي إدارة فرق العمل في هذا النموذج فسر ما مقداره 70,6% من التباين في المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة فرق العمل بخصائصه على الالتزام التنظيمي لدى أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ). وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط R الى قوة العلاقة الموجبة بين المتغيرين وهي 49,8%. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد أثر معنوي لإدارة فرق العمل في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### ثانيا/ اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر خصائص إدارة فريق العمل في الالتزام التنظيمي بأبعاده

المتغيرات	$\beta$	الخطأ المعياري	beta	T المحسوبة	Sig
الأهداف	-0,018	0,218	-0,009	-0,082	0,935
المرونة والاتصال	0,631	0,110	0,626	5,723	0,000
المشاركة الجماعية	0,300	0,202	0,169	1,489	0,143
التعاون والتقدير	0,330	0,214	0,175	1,542	0,130
إدارة فرق العمل	1,671	0,343	0,571	4.868	0.000*

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss. V21

#### أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- حسب النتائج الجدول أعلاه نجد أنه لا يوجد أثر معنوي للأهداف في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدته قيمة T المحسوبة التي بلغت قيمتها (-0,082). بمستوى دلالة (0,932) وهي قيمة أكبر من (0.05) المعتمد . ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد أثر معنوي للأهداف في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية 0.05 ونرفض الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للأهداف في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 . وهذا يدل على أن الجامعة لا تشجع ولا تجسد خاصية أهداف الفريق .



ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة والاتصال على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- يتبين لي من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد أثر معنوي للمرونة والاتصال في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة التي بلغت قيمتها (5,723). بمستوى دلالة (0,000) وهي قيمة أصغر من (0.05). ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر للمرونة والاتصال في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر للمرونة والاتصال في الالتزام التنظيمي معنوي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ". وهذا راجع لتحسيد أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة لخاصية المرونة والاتصال للفريق ويتفاعلون مع بعضهم البعض ويقومون بإنجاز مهامهم عن طريق تبادل الأفكار ونقل الخبرات

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الجماعية على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- يتضح من نتائج الجدول السابق أنه لا يوجد أثر معنوي للمشاركة الجماعية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة التي بلغت قيمتها (1,489). بمستوى دلالة (0,143) وهي قيمة أكبر من (0.05). ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للمشاركة الجماعية في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة " يوجد أثر معنوي للمشاركة الجماعية في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ". وهذا يدل أن الأعوان لا يقومون بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام ولم تتحسد لديهم فكرة العمل الفرقي .

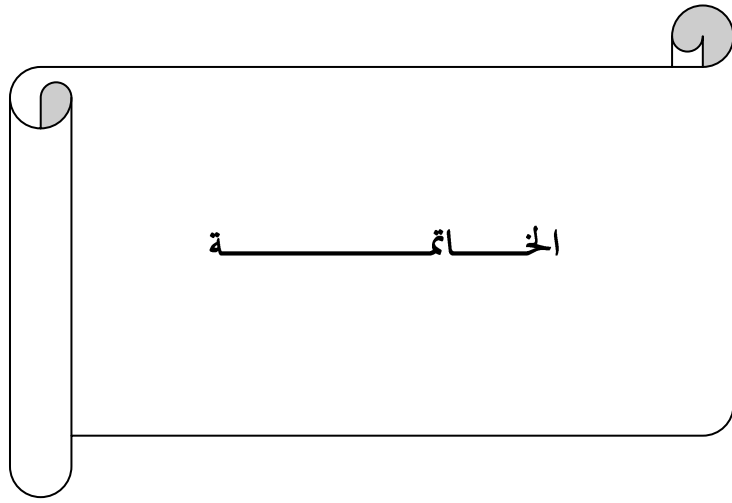
د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتقدير على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أنه لا يوجد أثر معنوي للتعاون والتقدير في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكد قيمة T المحسوبة التي بلغت قيمتها (1,542). بمستوى دلالة (0,130) وهي قيمة أكبر من (0.05). ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا يوجد أثر معنوي للتعاون والتقدير في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة يوجد أثر معنوي للتعاون والتقدير في الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يفسر أن الأعوان لا يملكون في صفاتهم الشخصية التعاون فيما بينهم والتقدير في إنجاز أعمالهم .

## خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على عينة تتكون من 54 عون أمن جامعي والتي تحتوي على جزأين رئيسين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، الجزء الثاني خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل إدارة فرق العمل، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وهدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية " ما أثر إدارة فرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعوان الأمن بجامعة محمد خيضر بسكرة؟"، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (Spss. V21) باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري تحليل، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار المتعدد، م قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .



سعت الطالبة من خلال هذه الدراسة الى معالجة موضوع " إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي "، فقد حاولت تحديد الإشكالية بدقة على أعوان أمن جامعة محمد خيضر- بسكرة - والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمت به وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والغرض منه هو الإجابة على إشكالية البحث، وبالتالي سوف أعرض أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه الدراسة بالإضافة الى طرح مجموعة من الأفاق والمقترحات التي تساعد الجامعة على توظيفها :

#### أولا / النتائج النظرية الخاصة بإدارة فرق العمل :

- إدارة فرق العمل من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال بمختلف أنواعها من أجل العمل المشترك وتحسين الأداء .
- إدارة فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون معا وبعدد محدود يتم الاتصال فيما بينهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات في جو مرن يملئه التعاون والتقدير وروح العمل الجماعي وتبادل الأفكار والآراء والمهارات وتوثيق العلاقات فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف .
- يتم تشكيل فرق العمل من اختيار الأعضاء مع مراعاة حجمه والهدف منه بالإضافة الى تقديم له دعم من طرف الادارة العليا وكل ما يحتاجه الفريق ثم العمل على تدريبه وتطويره وتقديم له الحوافر المادية والمعنوية من أجل تشجيعهم وزيادة خيراتهم العلمية العملية .
- من أسباب فشل العمل الفرقي قلة عدد الأعضاء والبيئة المحيطة بالفريق وقلة التواصل بين الأعضاء وعدم تحملهم المسؤولية .

#### ثانيا/ النتائج النظرية الخاصة بالالتزام التنظيمي :

- الالتزام التنظيمي هو ارتباط نفسي يربط الموظف بالمنظمة مع مرور الوقت وتطابق أهدافه مع أهدافها مما يشعره بالالتزام شعوري اتجاه منظمته والاستمرار في عمله والالتزام به .
- هناك ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)
- للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع، كما أنه يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والتنظيمية والوظيفية والعوامل البيئية .
- من طرق قياس الالتزام التنظيمي المقاييس الموضوعية والذاتية بالإضافة الى بعض المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين .

ثالثاً/ النتائج الخاصة بالجزء التطبيقي

أ - النتائج الخاصة بإجابات عينة الدراسة

- الفئة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة هي فئة الشباب والفئة العمرية الأكثر تكرارا أعوان الأمن جامعة محمد خيضر بسكرة هي (من 30 الى أقل من 40) بنسبة بنسبة 41,2 في حين لاحظنا أن المستوى التعليمي بنسبة 94,1 وكما ووجدنا أن أقدمية العمل لدى أعوان جامعة خيضر - بسكرة- (من 10 الى 20) بنسبة 41,2.
- وكما توصلنا الى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لخصائص إدارة فرق العمل لدى أعوان أمن جامعة محمد خيضر بسكرة هو (4,710) وبانحراف معياري (0,502) بتقييم موافق بشدة وفقا لمقياس ليكارت حيث جاءت خصائصه على الترتيب التالي: المشاركة الجماعية ثم الأهداف ثم التعاون والتقدير بتقييم موافق بشدة ثم يلي المرونة والاتصال بتقييم موافق وبمتوسطات حسابية على الترتيب (4,730)، (4,590)، (4,550)، (4,390).
- وكما وجدنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى أعوان أمن جامعة محمد خيضر بسكرة هو (3,940) وبانحراف معياري (0,947) بتقييم موافق على سلم الدراسة، حيث جاء الالتزام المعياري فلمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,570) بتقييم موافق بشدة ثم الالتزام الشعوري (3,900) بتقييم موافق ثم يليه الالتزام الاستمراري (3,560) بتقييم موافق .

ب\_ النتائج الخاصة بفرضيات الدراسات من مناقشتها:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي لإدارة فرق العمل في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر معنوي للأهداف في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) .
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي للمرونة والاتصال في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) .
- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر معنوي للمشاركة الجماعية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر معنوي للتعاون والتقدير في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) .
- تشير قيمة الارتباط  $R = 49,8\%$  الى أن هناك ارتباط موجب بين إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي

#### رابعاً/ أفاق البحث

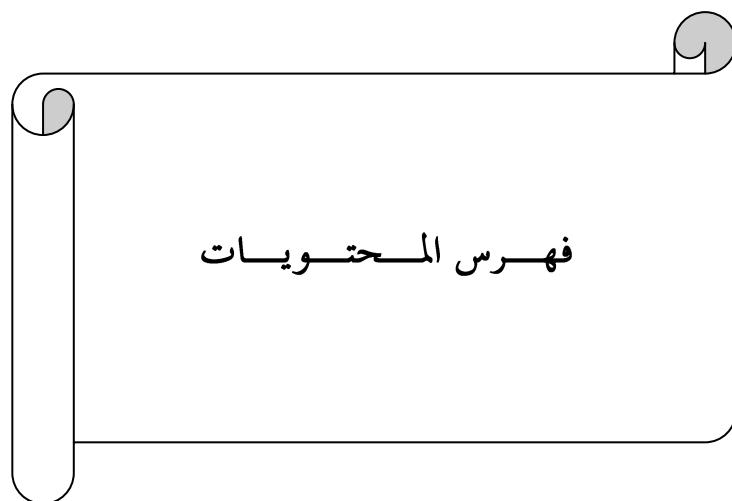
من خلال دراستي لموضوع " إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي " على أعوان جامعة محمد خيضر بسكرة بادرت في ذهني عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال :

- واقع إدارة فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية .
- أثر إدارة فرق العمل على اتخاذ القرارات .
- أثر العلاقات الاجتماعية والإنسانية على إدارة فرق العمل .
- معوقات تطبيق فرق العمل في المؤسسات وسبل معالجتها .
- دور الالتزام التنظيمي في نجاح العمل الفرقي .

#### خامساً/ المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- الاستمرار في العمل عن طريق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وفق أهداف التي حددتها الجامعة لأعوان الأمن والعمل في جو مرن واتصال بين الأعوان والالتزام بالتعاون والتقدير بينهم.
- زيادة مستوى الالتزام الشعوري لدى أعوان أمن جامعة محمد خيضر بسكرة من أجل ربط العون بعمله والاستمرار فيه من أجل الالتزام بقواعد العمل أكثر ورفع في مستوى الالتزام التنظيمي .

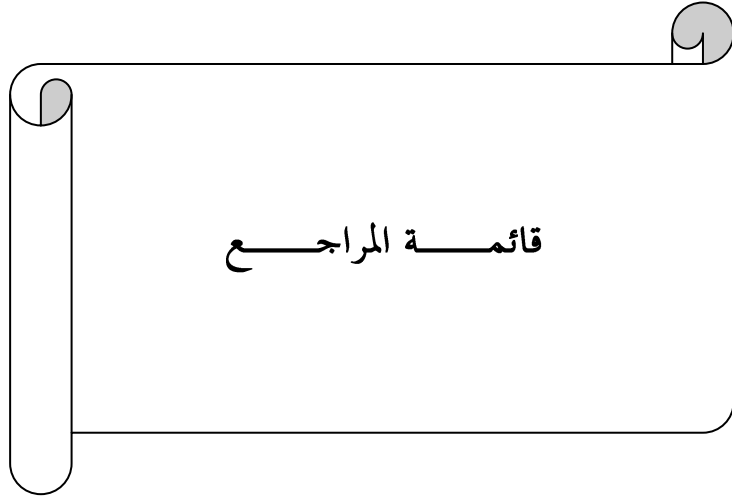


## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر	
الملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	أ
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي</b>	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي	03
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	03
المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي ومدخله	04
المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي وخصائصه	06
المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي	07
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجه	07
المطلب الثاني: مراحل و طرق قياس الالتزام التنظيمي	09
خلاصة الفصل:	13
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة فرق العمل</b>	
تمهيد الفصل	15
المبحث الأول: ماهية إدارة فرق العمل	15
المطلب الأول: مفهوم فرقي العمل	15
المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم فرق العمل	16
المطلب الثالث: أنواع فرق العمل	17
المطلب الرابع: أهمية فرق العمل وخصائصها	18
المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل	19
المطلب الأول: متطلبات تشكيل فريق العمل	19
المطلب الثاني: أسباب فشل العمل الفرقي	19
المطلب الثالث: مزايا و عيوب فرق العمل	20



20	المطلب الرابع: أثر إدارة فرق العمل على الالتزام التنظيمي
22	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
24	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
25	المطلب الأول: موقع جامعة محمد خيضر - بسكرة -
25	المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي لجامعة محمد خيضر - بسكرة -
26	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
26	المطلب الأول: عينة الدراسة
27	المطلب الثاني: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
30	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
35	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي ( الالتواء والتفلطح ) وفرضيات الدراسة
39	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
45	فهرس المحتويات
48	قائمة المراجع
53	قائمة الملاحق



## قائمة المراجع

أولا/ الكتب:

1. Stephen E Khn and Vincent D' O'connell، ترجمة: حسام هريدي، (2017)، ممارسات قوة لفريق عمل قوية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
2. أبو النصر مدحت، (2015)، فرق العمل البناء والنمو والإدارة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع .
3. إحسان دهش جلاب وآخرون، (2013)، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، الأردن، دار الصفاء .
4. أحمد لمصاروة علي محمد، عباس الخفاجي نعمة، ( 2015)، إدارة التنوع – منظور الالتزام التنظيمي – ، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع .
5. جار الله شاكر، (2015)، موضوعات الادارة المعاصرة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع .
6. الجبوري جواد، حسين محمد، ( 2013)، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء الممارات البحثية، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع .
7. الخليل عبد الحميد، (2021)، إدارة فرق العمل، سوريا، الجامعة السورية الافتراضية .
8. رضوان محمود عبد الفتاح، (2013)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
9. سرور الحريري محمد، (2014)، إدارة العلاقات العامة، الأردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع .
10. ضامن الحمائدة خولة، ( 2017)، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss V10، الأردن، دار الإعصار العلمي .
11. عبد ربه رائد، (2013)، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع .
12. اللوزي موسى، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن ، دار وائل للنشر .

## ثانيا/ الرسائل والأطروحات :

1. أبو جربوع يوسف عيسى، (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني-المحافظات الجنوبية- (رسالة ماجستير)، غزة، جامعة الأقصى .
2. أبو جليدة سعيد سمير، ( 2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الشرق الأوسط .
3. أبو جياب محمد محمد مصطفى، (2014)، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية .
4. أبو عصابة إسراء محمد حسين، ( 2019)، إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة العمانية (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .

5. أحمد صالح إبراهيم، ( 2016)، دور ممارسة أسلوب فرق العمل في تحسين مستوى أداء اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني- (رسالة ماجستير)، أكاديمية الادارة والسياسة للإدارة العليا .
6. إسماعيل محمد، الجماصي داود، ( 2017/1016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أكاديمية الادارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى .
7. أيهم سلمان الطالب، ( 2016)، أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل: دراسة ميدانية على المنظمات الغير ربحية في سوريا (رسالة ماجستير)، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية .
8. بن حمد البدر إبراهيم، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
9. حنان أحمد، (2016)، دور الصراعات التنظيمية في فعالية فرق العمل (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب
10. خميس السديري أحمد محمد، (2017)، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل (رسالة ماجستير)، تخصص إدارة الأعمال، عمان .
11. ركالة ليلو راشد علي، ( 2018)، العمل الفرقي في مديرية الرقابة المالية في ميسان (شهادة الديبلوم) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
12. سي أحمد سبتي، ( 2017/2016)، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته كل من الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل: دراسة أميريكية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سعيدة، جامعة سعيدة .
13. عاشوري ابتسام، ( 2015/2014)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة بسكرة .
14. عبد الرحمان، نسرين، ( 2005)، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشمس، مصر .
15. عذاب سلمان هادي، (2014)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لعينة لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية (أطروحة دكتوراه)، بغداد .
16. عليان علي رحمان، ( 2014)، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم: دراسة البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم ( أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم والتكنولوجيا، السودان، جامعة السودان .
17. العياشي سالم، (2019/2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية (أطروحة دكتوراه)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، لمسيلة، جامعة محمد بوضياف .

18. قحמוש إيمان، (2019/2018)، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات - (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة .
19. هواين فوزين، (2014/2013)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية قشرة (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، سطيف .

### ثالثا/ المقالات والمجالات:

1. جغبلو حمزة، (2019)، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني-عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلسترين مؤسسة كوندور- برج بوعريريج-، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 11، .
2. سويدان عدوان، ساند جامد أو عدوان، (2019)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية، Journal of university of bablon for pure and applied sciences، المجلد 27، العدد 05 .
3. عطا الله بشير التويقة، (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنافسي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .
4. محمد جودة محمد فارس، (2014)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2 .
5. ملخص شياع علي الجميلي، (2012)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني للأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09 .

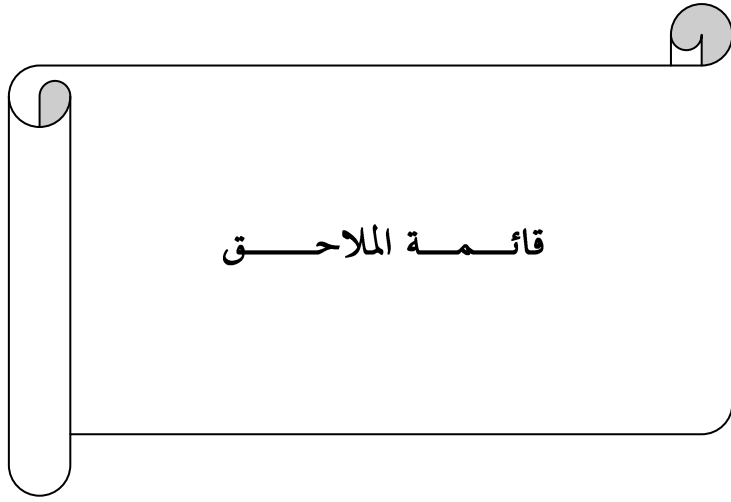
### رابعاً/ الملتقيات:

1. أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الأول للوحدة في التعليم .
2. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد التجار، (2010)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية الأردن، جامعة البتراء .

### خامساً/ المراجع الأجنبية :

1. Allen, J.P And N.J. A three - component conceptualization of organizational commitment
2. Masoud .G.H. (2013). The effect of organizational culture , Teamwork and Organizational devlopment on Organizational Commitment ; the mediating role of human capital,

3. Mustafa Zincikiran, Abdurahim Emhan and Mehmet Fatih Yasar, Analysis of teamwork organizational performance ; A study of health sector in turkey, Asian, Journal of Business and Management, V (03), Issue(05), April 2015 .
4. Palmiano. D. A. (2017 ,Janvier 26-27). Teamwork atmosphere and employee's Organizational Commitment. International Conference On Studies in A, Social Sciences and humanities . pp.59-64 .



قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة البحث	01
قائمة المحكمين	02
الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	03



## الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



### استبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات حول موضوع " إدارة فرق العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي "، قمنا بصياغة الاستبيان التالي وذلك بهدف دراسة والتحقق من العلاقة الموجودة بين إدارة فرق العمل والالتزام التنظيمي .

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتمكم في خدمة هذا البحث .

الأستاذة المشرفة :

- السبتي لطيفة

الطالبة :

- سلطان نورة

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة .

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية

1 -الجنس :

ذكر  أنثى

2 -السن:

من (20) إلى أقل من (30)  من (30) إلى أقل من (40)

من (40) إلى أقل من (50)  من (50) فما أكثر

3 -المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا

4 -الاقدمية في العمل:

أقل من (5) سنوات  من (5) إلى أقل من (10) سنوات

من (10) إلى أقل من (20) سنة  من (20) سنة فأكثر

المحور الثاني : إدارة فرق العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أهداف فرق العمل داخل الجامعة واضحة ومحددة					
2	لا تؤثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر الأفراد في تحقيق أهداف الفريق.					
1	يتميز جو فريق العمل بالمرونة					
2	هناك اتصال فعال بين أعضاء الفريق و تفاعل في نقل المعلومات بين الأعضاء					
3	هناك اتصال بين فريقك والفرق الأخرى					
01	يتم اتخاذ القرارات بأسلوب المشاركة الجماعية					
02	العمل الجماعي يساعدني على العمل بأقصى طاقتي الإنتاجية					

					يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم البعض في حل المشكلات	03	
					تتمتع فرق العمل بروح معنوية عالية وجو من التعاون	01	التعاون والتقدير
					يسود بين أعضاء الفريق الاحترام والتقدير فيما بينهم	02	

### المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					أشعر بأن مستقبل الجامعة جزء من مستقبلي	1	الالتزام الشعوري
					أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه الجامعة	2	
					أشعر بارتباط عاطفي بين أفراد فريق العمل في هذه الجامعة	3	
					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في عمل فرقي فهذه الجامعة	4	
					أشعر بانتماء قوي لهذه الجامعة	5	
					أشعر بأنني ملتزم بالبقاء في العمل بهذه الجامعة	1	الالتزام المعياري
					أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	2	
					أحافظ على موجودات الجامعة من عتاد ومعدات في حال استخدامها .	3	
					أعمل باخلاص وأمانة نابع من مسؤوليتي تجاه الجامعة .	4	
					أحترم معايير وبرامج العمل وفق الأجل المحددة	5	
					أفضل الاستمرار في العمل في هذه الجامعة	01	الالتزام الاستمراري
					أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل هي المزايا والفوائد التي توفرها لي الجامعة	02	
					لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	03	
					أنا مستعد للقيام بأي مهمة من الأجل الاستمرار	04	

					في هذا العمل		
					من الصعب جدا بالنسبة لي ترك الجامعة الان	05	

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الوظيفة	اللقب و الاسم	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -	مهني أشواق	01
أستاذ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -	السبتي وسيلة	02

## الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

