



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي
دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت

من إعداد الطالبة:

تاتي نور الإسلام

معطاء الله قماضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/طواهر عبد الجليل.. (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)

رئيسا.

الأستاذ/بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

ومقررا.

الأستاذ/محسن عواطف..(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي
دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - توقرت

من إعداد الطالبة:

تاتي نور الإسلام

معطاء الله تهاضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/طواهر عبد الجليل.. (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .. رئيسا.

الأستاذ/بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

ومقررا.

الأستاذ/محسن عواطف.. (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2022

إهداء

اتقدم بإهداء عملنا المتواضع الى:

الدرع الواقي، الكنز الباقي، الى من جعل العلم منبع اشتياق.....

لك أقدم وسام الاستحقاق أنت * أبي الغالي * رمز العطاء وصدق الآباء

الى ذروة العطف والوفاء لك أجمل حواء أنت * أمي الغالية * أطال الله عمرك دمت لي

شمعة ضياء.....

الدر الناذر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأخوتي وأخواتي الأعزاء.....

رمز الصداقة وحسن العلاقة لزميلة الدراسة ورفيقة مساري * نور الاسلام تاتي * دمت

لي أحسن الأصدقاء وأقرب الأحباء.....

الى الأستاذ المتواضع ذو العقل الراقى، الشخصية المتميزة * بوخلخال عبد الرحيم *

دمت الشعاع المنير لنا جزاك الله عنا كل خير.....

الى الأستاذ المحترم نبع العون الذي مد لنا يد المساعدة * محمد الصالح السويسي *

جزاك الله كل خير دام لك فيما أعطيت.....

تماضر

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي.

إلى جدي الغالي رحمه الله، وعماتي الغاليات رحمهن الله وجعل قبورهن روضة من رياض الجنة

إلى جدتي زعيمة العائلة مسعودة، وجدتي الغالية جميلة أطل الله في عمرهما، وألهمهم الصبر

والسلوان.

إلى إخوتي: حاتم، مكي، سراج، شعيب، أخواتي شامة، شفاء، آسيا، خولة وكريمة.

إلى خالاتي وأخوالي الأعمام، وعمي وأولاده.

إلى صديقتي حبيباتي: إيمان، رقية، سارة، رحاب، تماضر، شروق، أماني، بيلة، مريم، نسيبة، هنو،

أية.

أطفال العائلة: لؤي، إخلاص، جنان، عالية، سارة، ريحانة، مريم، هاجر، تميم، أويس، ياسمين،

فاطمة، خولة، جهاد، بلسم، وكتكونه العائلة جميلة.

نور الإسلام

شكر والتقدير

قال الله تعالى (والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والابصار

والافئدة لعلكم تشكرون). [النحل: 78].

قال تعالى (من يشكر فإنما يشكر لنفسه) [لقمان: 12].

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا مباركا الذي أعننا وشد من عزمنا لإكمال هذا العمل ونشكره راكعين الذي

وهبنا الصبر والمطاوله والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

نتقدم بالشطر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " بوخلخال عبد الرحيم " الذي رافقنا طيلة هذا العمل

وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله

عنا كل خير.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، ونشكر كل الأساتذة الكرام، وكل موظفي شركة "

سونلغاز".

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا

هداة مهديين.

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الى تحليل دور العوامل التنظيمية على العمل الجماعي في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة SKTM، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جانب النظري، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا في الدراسة الميدانية الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وحيث تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 60 موظفا من موظفي شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة -توقرت-، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية ومعالجتها ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS بالاعتماد على متوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة لعدد من نتائج أهمها: تتمتع مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة SKTM على عوامل تنظيمية قوية وفعالة ، وكذلك يتمتع الافراد العاملين بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة على عمل جماعي قوي يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على العمل الجماعي بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة.

الكلمات المفتاحية: عوامل تنظيمية - عمل جماعي - شركة كهرباء وغاز وطاقت مجددة -توقرت-ثقافة تنظيمية-اتصال-حوافز.

Abstract

This study aims to analyze the role of organizational factors on teamwork in the Algerian Electricity, Gas and Renewable Energy Corporation SKTM, and to achieve the goal of the study we relied on the descriptive analytical approach in the theoretical part, while in the applied side we relied in the field study on the questionnaire as a main tool for collecting information, as it was distributed to a random sample of 60 employees of the Electricity, Gas and Renewable Energy Company -Towert-, a number of statistical methods were used and processed by the SPSS statistical analysis program based on arithmetic averages, Standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, and the study reached a number of results, the most important of which are: The Algerian Corporation for Electricity, Gas and Renewable Energies SKTM has strong and effective organizational factors, as well as the individuals working in the Algerian Corporation for Electricity, Gas and Renewable Energy have strong teamwork.

Key words: organizational factors - teamwork - electric and gas company and renewable energies - Towert - organizational culture - communication - incentives.

قائمة المحتويات

صفحة	العنوان
IV-III	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة
01	الفصل الأول: ادبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
03	المطلب الأول: ماهية العوامل التنظيمية
18	المطلب الثاني: ماهية العمل الجماعي
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة - تقرت -
34	تمهيد
35	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق
109	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01-02	احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	42
02-02	متغيرات الدراسة	43
03-02	مقياس ليكرات الثلاثي	45
04-02	المتوسط الحسابي المرجع لكل المستوى	45
05-02	معامل الفاكرونباخ	46
06-02	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس	47
07-02	افراد العينة حسب متغير العمر	48
08-02	افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	49
09-02	توزيع افراد العينة حسب متغير اقدمية العمل	50
10-02	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	51
11-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي	52
12-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نمط القيادة	53
13-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الثقافة التنظيمية	54
14-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز	55
15-02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التدريب	56

57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية	16-02
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التنسيق	17-02
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصال الإداري	18-02
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة	19-02
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمل الجماعي	20-02
62	الارتباط الخطي بين المتغير التابع والمتغير المستقل	21-02
63	معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي	22-02
63	تحليل تباين خط الانحدار	23-02
65	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لدول العوامل التنظيمية والعمل الجماعي	24-02
66	اختبار t للعينات المستقلة حول العمل الجماعي تبعاً لمتغير الجنس	25-02
64	تحليل التباين الاحادي حول العمل الجماعي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية ANOVA	26-02

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	صفحة
0-1	نموذج الدراسة	ث
01-01	ابعاد العوامل التنظيمي	8
02-01	عناصر البيئة الداخلية	9
03-01	العوامل المؤثرة (الأبعاد) على العمل الجماعي	23
01-02	الميكمل التنظيمي لشركة ج ك وطاقات م	38
02-02	توزيع العينة على متغير الجنس	47
03-02	توزيع العينة على متغير العمر	48
04-02	توزيع العينة على متغير مستوى التعليمي	49
05-02	توزيع العينة على متغير الاقدمية في العمل	49
06-02	توزيع العينة على متغير مسمى الوظيفة	51
07-02	نموذج الانحدار الخطي	64

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	المهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة	01
82	استمارة الاستبيان	02
86	قائمة الأساتذة المحكمين	03
87	نتائج مخرجات برنامج SPSS	04



مقدمة

أ- توطئة

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي في أي مؤسسة من المؤسسات وهو أهم أصل من أصولها، وقد زادت أهميته بشكل كبير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، كما وأصبحت العوامل التنظيمية من المواضيع العامة والهامة في الإدارة خاصة عند تطبيقها في المؤسسات، إذ لها دور رئيسي في هيكل المؤسسة ويؤثر ويزيد من تحسين ظروف العمل فيها وتحسين مستوى أدائها والرفع من جودة العمل فيها، ومن جهة أخرى يلعب العمل الجماعي وتكوين وتشكيل فرق العمل خاصة المتجانسة منها أساسا لنجاح أعمالها وتسهيلها وزيادة نسبة جودتها، ويعد تعزيز العمل الجماعي والعوامل التنظيمية متغيرين متكاملان ومتلازمان، لا يمكن التخلي عن إحداهما، فالعمل الجماعي هو أحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات والمنظمات في جميع المجالات ويتطلب جهدا كبيرا كما ويلعب دورا حاسما في إيجاد بيئة مناسبة لنجاحها والرفي بها، كما وتعمل العوامل البيئية دورا مهما في تحسين العمل الجماعي داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن للعوامل التنظيمية تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل جلي وتقديم رؤية واضحة للمؤسسة. وتوفير بيئة العمل صحية وملائمة وتحديد سياسات وإجراءات المناسبة لإدارة العمل داخل المؤسسة وتحسين التواصل بين أعضاء المؤسسة وتشجيع الابتكار والتنمية فيها.

تعد شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة شركة رائدة وذات أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني وخدماتها لا غنى عنها لتطويره والنهوض به وبالتالي لا يمكن التخلي عنها، ويعد العمل الجماعي والفرقي أساس لنجاحها وسمة مميزة لطبيعة العمل فيها، ولتعزيزه وتطويره يحتاج لوجود عوامل متعددة من بينها العوامل التنظيمية، ومن خلال بحثنا هذا سوف نحاول التعرف على الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تعزيز العمل الجماعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتوقرت.

ب- الإشكالية

تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي في المؤسسات وعلى ضوء هذا يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

" أين يكمن دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة

- بتوقرت -؟"

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى العوامل التنظيمية في شركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 2- ما مستوى العمل الجماعي في شركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) بمؤسسة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.

ت- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسة لهذا البحث وأسئلتها الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- 1- هناك مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية في شركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 2- هناك مستوى مرتفع من العمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) بمؤسسة الكهرباء والغاز و الطاقات المتجددة -توقرت-.

ث- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- تحليل العوامل التنظيمية ودراسة تأثيرها على تعزيز العمل الجماعي في شركة SKTM؛
- تحديد العوامل التنظيمية الفعالة في تعزيز العمل الجماعي؛
- تحليل الصعوبات التي تواجه تعزيز العمل الجماعي في شركة SKTM؛
- دراسة أهمية العمل الجماعي وتحدياته في شركة SKTM؛
- تحديد الصعوبات التي يمكن ان تواجهها شركة SKTM لتحقيق تعزيز العمل الجماعي.

ج- أهمية الدراسة

تأخذ هذه الدراسة أهميتها من أهمية العمل الجماعي في النجاح والتميز والتفوق المؤسسي، إذ تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تحقيقه، وقد يعاني الفريق من قلة التواصل وعدم الثقة بين الأعضاء، وقد يواجهون صعوبة في تنسيق الأعمال وتوحيد الرؤى والأهداف. لذلك، كما وتمثل العوامل التنظيمية داعماً أساسياً في زيادة تعزيز العمل الجماعي ودفعه نحو الأفضل، لذلك تتضمن هذه الدراسة تحليلاً لدور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة، كما تتمثل أهميتها في الخروج بنتائج وتقديم اقتراحات عملية للمؤسسة محل الدراسة والاستفادة منها. بالإضافة كون هذا البحث سيكون مرجعاً يستفيد منه الباحثين في مجال البحث العلمي، خاصة مع نقص البحوث التي تناولت المتغيرين مع بعضهما في دراسة واحدة وقلت تلك التي تناولت العوامل التنظيمية منها.

ح- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وعلى أسلوب دراسة الحالة في جانبها التطبيقي، حيث سيتم جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل المقالات العلمية والدراسات السابقة وتقارير المؤسسة والمنشورات الرسمية والإحصائيات ذات الصلة بالموضوع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بشكل منطقي ودقيق باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على نتائج قابلة للتطبيق والتحليل، مع استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمدنا معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلية للاستبيان.

خ- صعوبات الدراسة:

تواجه هذه الدراسة بعض الصعوبات، من بينها:

- 1- صعوبة توزيع وجمع استبيانات الموجهة للمؤسسة.
- 2- صعوبة إيجاد كتب المتخصصة في العوامل التنظيمية والعمل الجماعي.
- 3- صعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار زيارات وتكرار توزيع الاستبيان.

ت- هيكل البحث

تناول بحثنا هذا إثنين فصلين أساسيين حيث يتضمن كل فصل مبحثين هما كالتالي:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي، تطرقنا في مبحثه الأول

للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين ، المطلب الأول: ماهية العوامل

التنظيمية، المطلب الثاني ماهية العمل الجماعي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم

إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى دراسات السابقة الخاصة بالعوامل التنظيمية

، المطلب الثاني الدراسات الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي في شركة الكهرباء والغاز والطاقات

المتجددة - تقرت -

وقسم كذلك لمبحثين هما: المبحث الأول تطرقنا إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث

الثاني كان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، أما الخاتمة توصلنا إلى أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في

الدراسة.

ث- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية والتطبيقية للعوامل
التنظيمية

هـ الع

تهيد

يعتبر مفهومي العوامل التنظيمية والعمل الجماعي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهم بها المؤسسات بشكل كبير في وقتنا الحالي، وهذا لأهميتهم البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالعوامل التنظيمية من المصطلحات الحديثة في مجال ادارة الموارد البشرية، وتعتبر من أهم الركائز أساسية لنجاح المؤسسة، كما لا ننسى أهمية العمل الجماعي في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

➤ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي

➤ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية لعوامل التنظيمية والعمل الجماعي، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية العوامل التنظيمية وفي المطلب الثاني تناولنا ماهية العمل الجماعي

المطلب الأول: ماهية العوامل التنظيمية

سوف نحاول من خلال هذا العنصر أن نطلع على الجوانب النظرية للعوامل التنظيمية بدءاً من مفهومها.

الفرع الأول: مفهوم العوامل التنظيمية

1- المفهوم للعوامل التنظيمية¹

العوامل التنظيمية هي: "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، تؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها."

العوامل التنظيمية من خلال هذا التعريف هي مجموعة من الخصائص التي تميز بين مختلف المنظمات، حيث تؤثر على كل من سلوك المنظمات والأفراد العاملين بحوزتها.

وفي تعريف آخر العوامل التنظيمية هي: مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.² نلاحظ من خلال هذا التعريف أن العوامل التنظيمية هي مجموعة من الخصائص التي تتمتع بالثبات النسبي، أو قد تكون مستقرة وهي تؤثر على قيم وسلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين.

أما الهواري سيد على فقد اعتبر أن العوامل التنظيمية هي: "تلك الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من أجل تنظيم أعمالها التي ينبغي إنجازها".

نلاحظ أن هذا التعريف قد اكتفى هو الآخر بوصف العوامل التنظيمية على أنها خصائص ذات تأثير متبادل فيما بينها، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى³.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258.

² محمد فاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص 170.

³ زياد بن عبد الله الدهش، المنعرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبرج: دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1427 هـ - 2006، ص 10.

في حين يعرف كل من ستيرز وبورتر¹ stires & porter العوامل التنظيمية على أنها: "تلك الخصائص التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية، فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.¹

نلاحظ أن هذا التعريف قام بتحديد مجموعة من العناصر التي تشير إلى مجموع العوامل التنظيمية، والمتمثلة في الخبرة العلمية، نطاق العمل الإشراف تماسك أعضاء الجماعة بأهداف المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما عبد النور أرزقي فقد اعتبر أن العوامل التنظيمية هي التي تتعلق بالتنظيم، التسيير، ساعات العمل، الإعلام والإنتاج.²

ما نلاحظه عن هذا التعريف انه قام بتحديد مجموعة من العوامل التنظيمية، لم يتم التطرق لها من خلال التعريف السابق، والتي تتمثل في التنظيم كوظيفة التسيير ساعات العمل الإعلام، الإنتاج.

وفي تعريف آخر العوامل التنظيمية هي: "تلك الخصائص التي تتعلق بتصميم العمل، درجة الرقابة، وأسلوب الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة سالم"

كذلك هو الأمر بالنسبة لهذا التعريف فقد أضاف عناصر مغايرة تماما لما سبقها من تعاريف وتتمثل في تصميم العمل درجة الرقابة، أسلوب الإدارة، التكنولوجيا المستخدمة.³

وتشير العوامل التنظيمية أيضا: المجموعة من السمات التي تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.⁴

أضاف هذا التعريف عنصرين آخرين لم يتم التطرق لهما أيضا وهما ظروف وإجراءات العمل، نظم الاتصال.

2- المفهوم الإجرائي للعوامل التنظيمية:

من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن العوامل التنظيمية تشير إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تتصف بها المؤسسة محل البحث والتي من شأنها أن تؤثر في السلوك الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، وتتمثل هذه الخصائص في التصميم الوظيفي، الحوافز، الاتصال التنظيمي، والتدريب.

الفرع الثاني: أهداف العوامل التنظيمية

¹ محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الخيام للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن): 2006، ص 7.

² عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 186.

³ تيسير الشرايد، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 99

يسعى الأفراد في التنظيم الواحد للتغيير نحو الأفضل دائما وفيما يلي الأهداف من العوامل التنظيمية.

1- أهداف إدارية

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث تلعب العوامل التنظيمية الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2- أهداف تعليمية

- إكساب الفرد اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3- أهداف اجتماعية

ويهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.¹

الفرع الثالث: أبعاد العوامل التنظيمية

تعددت وجهة نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العوامل التنظيمية، وهذا يعود لاختلاف بيئة الأعمال لكل مؤسسة، إلا أننا سنعمد الأبعاد التالية:

1. الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية

¹ ياسين محمر المانحجي لوكيا "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء" دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر: 2012، ص4

في المنظمة، وللهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فهو أداة هامة وهادفة تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والملاءمة بين هيكلها وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى تستطيع المنظمة مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.¹

2. بيئة العمل المادية

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة. من نظافة وتحول وإضاءة وضوء وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.²

3. نمط القيادة

يعتبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على أهما الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وهناك من يعرف القيادة على القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.³

4. الاتصال الإداري:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يمضي العمال اغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، أو جهات وأطراف خارجية، فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وهو الوسيلة التي من

¹ سنيغين بي. روبيتر ، "السلوك التنظيمي: إدارة الأفراد والمنظمات"، مكتبة لبنان، 2012، ص56.

² سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، غير منشورة، جامعة فاسدي مراح، ورقلة، 2017، ص44.

³ صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص522.

حالاتها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة فالنفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لآخر، فالإتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم.¹

5. الأجور والخوافز

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العاملون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت، أما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة، وكان يستخدم مصطلح اجير بدلا من موظف دلالة على استخدام الموظف مقابل اجير، ويوجد نظام الدخل المرتبط بالأداء ويسمى نظام الأجور وهو شائع في العديد من المؤسسات، ويعتبر هذا الأخير من الأدوار الرئيسية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع نظام تقييم الأداء ويعرف على أنه، واحد من أنظمة المكافآت المالية التي تختلف عن طرق الدفع التقليدي الذي يكون على أساس جماعي، وهذا النظام يسمح للفرد القيام بالتقييم الذاتي الذي يقوم على وحدات الإنتاج، كما يوفر تغذية عكسية فورية للعاملين، بحيث يمكن من تحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم.²

أما عن الخوافز فهي "مجموعة ممارسات تتم من قبل المدير بهدف إثارة دوافع ورغبات وحاجات العاملين النفسية أو الاجتماعية، لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة."

6. التدريب

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

إن برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعني أن هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.

ويمكن وضع ابعاد العوامل التنظيمية في الشكل التالي:

¹ زويبي سارة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار ايام للنشر والنوزيع، الاردن، سنة 2017 ص24.

² صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 490.

الشكل 1_1: أبعاد العوامل التنظيمية

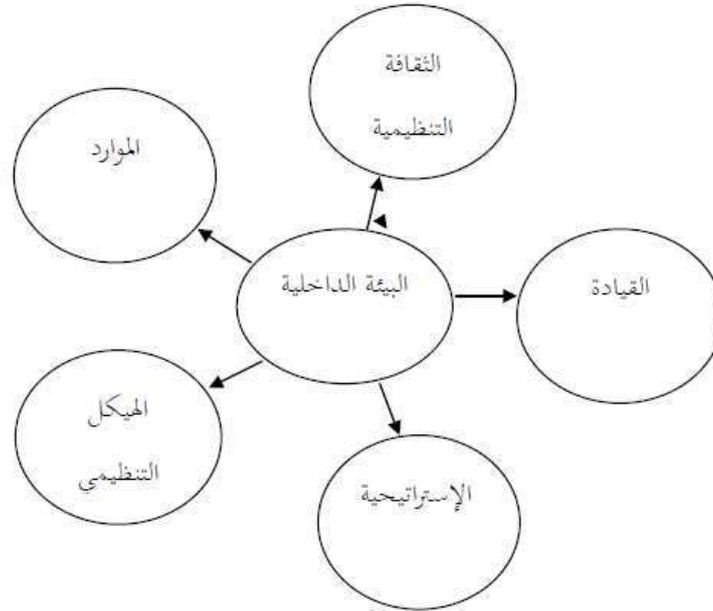


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفرع الرابع: العوامل التنظيمية الداخلية

هناك اختلاف بخصوص مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، ومهما تعددت هذه المكونات في البيئة الداخلية للمنظمة، فيمكن إجمالها في ثلاث عناصر أساسية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة ويلاحظ من الضروري إضافة مكونين آخرين لهما أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهما: القيادة والإستراتيجية العامة للمنظمة والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (1-2) عناصر البيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات.

1. الإستراتيجية

من أجل مواكبة التغيرات السريعة وغير المستقرة لبيئة المنظمة الخارجية وجب عليها دراسة بيئتها الداخلية، ومن أهم عناصر بيئتها الداخلية الإستراتيجية حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة خريطة توجه المنظمة وتوضح لها المعالم المختارة للوصول إلى الهدف المنشود، ولهذا فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها وذلك من خلال التطرق إلى ما يلي:

أ- تعريف الإستراتيجية

تعددت تعاريف ومفاهيم الإستراتيجية أدناه بعضا منها:

- الإستراتيجية: "هي كلمة إغريقية الأصل نالت القبول من طرف كل اللغات الحية في العالم وأصلها المتعارف عليه هو كلمة strategos إلا انه يوجد بعض الكتابات التي تستعمل الكلمتين الإغريقيتين

strategia وstrategiki كأصل المصطلح المستعمل في اللغات الحية حالياً والأرجح أن يكون أصلها

الحقيقي كلمة strategos وهي تعني فن قيادة الجيوش في المعركة"¹.

- وفي تعريف آخر: " هي عملية تقودها الإدارة العليا لتكوين صورة المستقبل لتحديد الأهداف والغايات للمنظمة (الصناعات المنظمة) ولضمان مجموعة القرارات التي تساعد على تحقيق هذه الغايات والأهداف في الأمد الطويل، مع توفر متطلبات ردود الفعل في الأمد القصير"².

وعليه يمكن القول بأن الإستراتيجية هي: "عبارة عن خطة توضع من قبل المنظمة تمكنها من تحديد ما تريد القيام به على المدى الطويل حسب إمكانياتها."

ب- خصائص الإستراتيجية

تتميز بالخصائص التالية:³

- هي وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المنظمة في المجتمع؛
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المنظمة؛
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المنظمة وأغراضها، أي غايتها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ولذا يجب دراستها ودراسة مدى وملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية

ت- أهمية الإستراتيجية

تنبع أهمية الإستراتيجية فيما لي:⁴

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تغطي الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.

¹ حسين سنطوح، الإستراتيجية دراسة وفن، دراسات إستراتيجية، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد 04، القبة، الجزائر، جويلية 2007، ص. 59.

² Arthur Thompson & strikland, **strategic management**.

³ أسامة بحري، القيادة الإستراتيجية، ط 1، دار الزاوية للنشر، الأردن، 2014، ص 10.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، رديئة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، ط 1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص 85.

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى أحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في السوق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة؛
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار على تحقيق الاتصال الكفء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

2. الهيكل التنظيمي

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية فهو المسؤول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي تواجه تحقيق تلك الأهداف، فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم حتى يتم العمل بشكل منسق وبفاعلية أكثر، وهنا تظهر أهمية الهيكل التنظيمي، وفيما يلي تقدم بعض المفاهيم الخاصة به:

أ- تعريف الهيكل التنظيمي

- عرف على أنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة. ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية." ¹
 - كما عرف أيضا بأنه: " عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المنظمة الواحدة." ²
- وعليه يمكن تقديم تعريف للهيكل التنظيمي على أنه: "عبارة عن هرم يبين فيه مختلف الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية من أعلى سلطة إلى أدناها، ينعكس ذلك في شكل قرارات وتعليمات بين مختلف هذه المستويات".

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص101.

² زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق . للنشر، عمان، 2009، ص83.

ب- الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

لقد اقترح الكتاب (3) خصائص / أبعاد رئيسية للهيكل هي:

- **التعقيد:** أي درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة فهناك¹:
- تمايز أو اختلاف أفقي: أي درجة الاختلاف والتباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية تكون المنظمة أكثر تعقيدا.
- تمايز عمودي: ونعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، فالتمايز والتعقيد هنا يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- التمايز الجغرافي: ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، أي انه هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، والملاحظ انه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد.
- **الرسمية:** تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقه نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف، حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة².
- **المركزية:** يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي تحقق درجة عالية من التنسيق بين الدوائر والأقسام وبالتالي حل كثير من مشكلات التمايز.

ت- العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

بالاعتماد على الدراسات المختلفة فإن الهيكل التنظيمي يستند إلى 4 عناصر أساسية هي³:

¹ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الافرص، غزة، المجلد 14، العدد 2، 2010، صص 50 - 81.

² أحمد ديب محمد ماضي، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، سنة 2014، ص 55.

³ سعد علي جهود العززي، رنا ناصر صبر، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، 2017، ص 37.

- التخصص: وهو تحديد الأعمال وتقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة.
- التقييس أو المعايرة: وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتمييط إجراءات المنظمة المعنية بشكل يدفع العاملين بتماثل وثبات.
- التنسيق: وهو كل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تعتمدها إدارة المنظمة شأنها أحداث ومن للفعاليات المنفذة من قبل الأفراد العاملين فيها.
- الصلاحية: وهي الحق في إصدار الأمر إلى الآخرين للقيام أو الامتناع عن القيام بعمل ما.

3- القيادة

يعمل في المنظمة أفرادا مختلفة الثقافات والشخصيات يمثلون مجموعات تعمل مع بعضها البعض وفقا لإجراءات عمل معينة، حيث تحتاج هذه المجموعات إلى التقريب والتنسيق فيما بينها من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعه، ومن هنا يبرز شخص معين يكون مميزا يصبح مؤثرا لهم ويتبعونه في كل الأمور، وهذا ما يعرف بالقيادة حيث تعتبر عنصرا ضروريا لنجاح المنظمات وبقائها في البيئة التي تعمل بها، لذا وجب دراستها من خلال العناصر الآتية:

أ- تعريف القيادة

لا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك تعريفات عديدة من بينها:

- "هي عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"¹
- كما عرفت بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه."²
- وعليه يمكن القول بأن القيادة: "هي تلك العملية التي يتم من خلالها قيام شخص (القائد) بالتأثير على مجموعة من الأشخاص (التابعين) وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بكفاءة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة."

¹ Abid Hussain et al, **Factors affecting the job performance in case of Pakistani banking sector**, Finance Management, 2012.

² عبد الحميد عبد الفلاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، الرقازيق، العدد الثاني، 2004، ص14.

ب- خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:¹

- المهارات الشخصية والذاتية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقدرة التحمل) والقدرات العقلية (بالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء).
- المهارات الفنية والمقصود هنا براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية، لإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب.
- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وهي قدرة القائد على فهم سلوك العاملين وعلاقتهم مع بعضهم البعض ومعرفة العوامل المؤثرة في السلوك، وبفهمه لمؤوسيه والمتعاملين معه يساعده ذلك في إشباع حاجاتهم وتحفيزهم للعمل مما يحقق الأهداف المرغوبة، حيث تمثل هذه المهارة اكتساب ثقة المرؤوسين وتعاونهم وحفزهم للعمل، وتوفر أيضا القدرة على التعامل مع الإنسان مباشرة وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته والحوار والتكيف معه، ويتصف القائد الذي يمتلك هذه المهارة بأنه واثق بقدراته ومقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل، ويكون قادرا على أحداث التغيير.
- المهارات الذهنية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف
- بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، وهذه المهارة ينبثق منها نوعان آخران من المهارات هما:²

¹ صاغ مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغاني، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2008، ص 522.

² بشرى محمد علوان، تأثير الاستقرار المهني على المرتكبات الفلسفية للاستغرافي الوظيفي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والثانية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص 505.

- المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، ومهارته في تبصر المصالح العام والأهداف العامة والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه
- ذلك من ربط أهداف التنظيم وسياسته وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة

في المجتمع وبين نشاط التنظيم وتوفر المهارة السياسية لدى القائد يعتمد على:

- توفره قدرات من بينها قدرته على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة... وغيرها.
- المهارة الإدارية وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات الرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً...

ت- أهمية القيادة:

إن القيادة لا بد منها في المنظمة حتى يؤدي كل عامل عمله على أكمل وجه، ويعم العدل داخل المنظمة، فأهمية القيادة تكمن في:¹

- أهما حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- أهما البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- أهما قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛

¹ رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد09، 2016 ص30.

4. الموارد

تعتبر الموارد بأنواعها في المنظمة العمود الفقري لها، حيث أنه بدونها لا وجود لها أصلاً، كما أن أخطر نقاط ضعف المنظمة تلك المرتبطة بالموارد، حيث يتعذر إنجاز الأهداف إذا تعذر تمويلها، لذا وجب الاهتمام بها.

أ. التعريف بموارد المنظمة

"هي مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة."¹

وعليه يمكن تعريفها على أنها: "مجموع ما تمتلكه المنظمة من أصول سواء (مادية، بشرية، مالية...، إذ أنها تعتبر من أخطر نقاط الضعف في المنظمة لأنه يتعذر على المنظمة الوصول إلى أهدافها إذا تعذر تمويلها".

ب. خصائص وصفات الموارد الأساسية للمنظمة

تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً للموارد الأساسية فيها، فيكون المورد أساسياً إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كالآتي:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛
- أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؛
- لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين الآخرين وأن تكاليف تقليده عالية جداً؛
- أن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة.

ت. أهمية الموارد

إن للموارد بالغعة في المنظمة، إذ تمكنها من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، لذا

¹ صاوغ مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008، ص 298.

- فيجب أن تكون دائما تحت رقابة الإدارة وتتجسد هذه الأهمية في:¹
- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
 - تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
 - من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن إدارة المنظمة من معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

5. الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة باعتبارها مكون من مكونات البيئة الداخلية لا تقل الأهمية عن باقي العناصر إذ يعتبر الانتقال من منظمة لمنظمة أخرى أشبه بالانتقال من بلد لآخر، وهذا راجع لاختلافها، وعليه وجب دراستها وتحليلها من خلال ذكر، تعريفها، خصائصها أنواعها ... وغيرها من العناصر.

أ. تعريف ثقافة المنظمة

عرفت على أنها: "عبارة عن مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة، والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والتقاليد التي تشكل ويحملها الإنسان في ممارسة نشاطاته الحياتية في المجتمع".¹

وفي تعريف آخر: "هي تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".²

وعليه يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يتميز بها أفراد منظمة عن غيرها من المنظمات"

ب. خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية: (السكرانة 2009)،¹

¹ محمد الصوري: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، مصر، 2009، ص98.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص107.

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وعادة لا يجوز تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافات الرئيسية في المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن: تكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة

ت. أهمية الثقافة التنظيمية

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن بقية المنظمات؛
- تحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحيزهم لها؛
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين؛
- تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم؛
- تمكن المنظمة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد؛
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل؛
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمنظمة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.

المطلب الثاني: ماهية العمل الجماعي

وجد موضوع العمل الجماعي اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والدارسين لما له من أهمية ودور في رفع كفاءة المؤسسة

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص 64.

² تحليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص 145.

وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، هذا وقد بدأت فكرة العمل الجماعي في الأربعينيات من القرن الماضي بعد دراسات Hawthorn والتي دلت علي أن تنظيم العمال في شكل مجموعات يؤدي إلي زيادة دافعيتهم للعمل حسب ما أورد " Yaney)¹، لذلك فإن اليابان تعتبر أول دولة نجحت في تطبيق الفكرة في الواقع العملي عندما قامت ببناء دوائر الجودة بسبب تدني سمعة منتجاتها في الأسواق الآسيوية، وكتيجة لنجاحها في نهاية العام 1988 أصبح في اليابان أكثر من مليون دائرة جودة موجودة بها تضم أكثر من عشرة مليون عضو يعملون في شكل فرق وهذا النجاح هو الذي دفع الشركات في الولايات المتحدة إلي تبني الفكرة وانتشارها في كل أرجائها.

الفرع الأول: مفهوم العمل الجماعي

1- تعريف العمل الجماعي:

هو نتيجة تفاعل عدد من الأفراد فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك.

2- مفهوم العمل الجماعي:

يُعرف العمل الجماعي على أنه العمل الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص معا، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه، وبالتالي فإنّ العمل الجماعي هو ذلك النشاط الذي يؤديه مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، ومن الجدير بالذكر أنه أضحي فرصة لتحقيق التطور الشخصي، والتقدم المهني في شتى المجالات. ومن التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (Pascale and Michael) على أن العمل الجماعي هو: نوع من أنواع تنظيم العمل والذي يضم مجموعة من الأفراد ويؤثر سلبا أو إيجابا على العديد من العناصر والمكونات ومخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء².
وعليه: العمل الجماعي هو عمل يتشارك فيه مجموعة من الأفراد تضبطهم مجموعة من القواعد وتربط بينهم مجموعة من الأهداف ويتم بالتنسيق فيما بينهم مما يعطي نتائج أفضل وفي وقت اقل.

الفرع الثاني: أهمية ومزايا العمل الجماعي

حسب (Saari) فإن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي له أهمية في زيادة معدل الإنتاجية استنادا على مقولة "مجموع الكل أكبر من الأجزاء أن تبنيه هذا المفهوم يحقق العديد من المزايا نذكر منها:³

¹ Yancey ,Margaret. Work Teams: **Three Models of Effectiveness**. ,Accessed 15 Jul 2004.

² Pascale Carayon and Michael J. Smith ,pp. 649-662.

³ عليان علي رحمة علبان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ابريل 2014، ص ص 67_68.

1. مشاركة عبي العمل بين العاملين: حيث أن العمل الجماعي في المؤسسة يقلل من ضغوط العمل عبر مشاركة العاملين بعضهم البعض لعبء العمل وقيامهم بمهامهم بصورة فعالة؛
2. بناء الارتباطات المتبادلة: إن عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض يشكل فيما بينهم روابط متبادلة مما يجعلهم وحدةً أسرية متبادلة؛
3. زيادة سرعة إنجاز العمل: مما لا شك فيه أن عمل الأفراد المحترفين ضمن فريق واحد وأن تنسيق وتنظيم المهام بينهم يسارع من إنجاز العمل وتحقيق نتائج أفضل في الأداء؛
4. خلق الابتكار المتبادل: إن التعاون بين أعضاء الفريق يسمح بتبادل الأفكار الجديدة والمهارات مما يؤدي إلى الابتكار وإتمام العمل بطريقة أفضل؛
5. تحقيق الرضا الوظيفي: يعتبر استخدام فرق العمل مصدراً جيداً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تحسين الأداء وزيادة المتعة في العمل؛
6. تحسين السمعة الكلية للمنظمة: الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل يساعد على خلق بيئة عمل حسنة للعاملين ويسودها جو التواصل والتعاون وبالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل؛
7. زيادة مستوى جودة المخرجات: فالعمل الجماعي إذا كان منسجماً ومنسقاً يساعد على إخراج منتجات عالية الجودة وفي الوقت المناسب؛
8. خلق المنافسة الشريفة بين العاملين في الفريق: يساعد العمل الجماعي على زيادة التنافسية بين أعضاء الفريق وبصورة شريفة لا يترتب عليها في هدف واحد؛
9. دراسة المخاطر: فمن فوائد العمل الجماعي المساعدة على دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات وبالتالي العمل على تجنبها؛
10. دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق: حيث أن عمل الأفراد في ضمن فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف وتحديد نقاط القوة والضعف في الفريق وبالتالي دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.

الفرع الثالث: مراحل العمل الجماعي وعوامله المؤثرة فيه

أولاً-مراحله

من الواجب على المديرين أن يحاولوا التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل حتى يستطيعوا أن يتنبأ بسلوك الجماعة، لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى، ومن ثم يمكن التعامل مع هذا السلوك ومن ثم رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف، وهذه المراحل على النحو التالي:

1- **مرحلة التكوين:** حيث يقوم الأفراد الراغبون في الاشتراك بالجماعة بالتعرف على بعضهم البعض، ويقومون بوضع القواعد المقبولة من الجماعة وما هي الواجبات التي عليهم القيام بها، والمسئوليات الملقاة على عاتقهم ضمن إطار الجماعة، وما الفوائد التي ستعود عليهم من الانضمام إليها. وتكوين الجماعة يتم غالبا على التجانس والتشابه أو التماثل في واحدة أو أكثر من صفة، مثل: العمر، التعليم، الخبرة، التجربة، الخلفية الثقافية..، والجماعات المتجانسة تقلل من دوران الأعضاء بالنسبة لها.¹

2- **مرحلة الاضطراب والتراع:** حيث تحدث مجموعة من الصراعات والاضطرابات داخل الجماعة، تخلق الخوف والشك بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف، لذلك قد يرفض بعض الأعضاء في الجماعة سيطرة قائد الجماعة، وإذا استمر هذا الصراع قد يؤدي إلى حل الجماعة، أما إذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فإن هذه المرحلة تصل إلى نهايتها.²

3- **مرحلة وضع المعايير:** حيث يحدث تماسك للجماعة، وأعضائها يهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة، ويكون كل عضو في الجماعة يكون قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية، ويكونون أكثر تأثيرا من خلال شعورهم بالتقارب والاتفاق على قواعد مقبولة للأداء داخل الجماعة واعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها، وهذه القواعد تنتج من التركيبة الشخصية للأعضاء وخصائصهم والمواقف والمهمة وأيضا التقاليد التاريخية للجماعة.³

4- **مرحلة الأداء:** هنا تصبح الجماعة مستعدة للعمل والأداء وتعمل على التوفيق بين احتياجات الأعضاء ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها، وفي هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها.⁴

¹ أحمد بوسعادة "مفهوم العمل الجماعي وأهميته في تحقيق الأهداف المشتركة" دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ محمد سعيد بوشربة "تطوير الفرق الفعالة والتعاونية في البيئة الجزائرية" 2006، ص 23.

⁴ عبد الحميد بن شيخة "تعزيز العمل الجماعي في المؤسسات الجزائرية"، 2018، ص 149.

وخلال هذه المرحلة يتحول التركيز بعيدا عن الاهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة، ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية.

5- **مرحلة حل الجماعة:** وهي مرحلة الانتهاء أو الانقراض، حيث تكون الجماعة قد حققت الأهداف التي من شأنها تكونت، مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة ما وفور انتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة، وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع من يكون رد فعله يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة، أو يكون سبب حل الجماعة أن أعداد أعضاء الجماعة أصبح في تناقص مستمر¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة فيه

1. **القيادة:** هي القدرة على التأخير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة فهي مسؤولة اتجاه مجموعة المقادة لتحقيق النتائج فهي حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم بالأهداف تتماشى تماما مع أهدافه الشخصية. فلا يمكن القيادة دون وجود السلطة، هدف أخيرة التأكد من التناسق في التخطيط رغم أن المهام تستند لأشخاص قادرين على القيام بها.²

2. **الاتصال:** هو انتقال المعلومات والأفكار وتبادل المعلومات والاتجاهات والعواطف أو التوفير التسلية عن طريق الكلام أو الكتابة أو أي وسائل أخرى من شخص لآخر أو من جماعة الى أخرى للاتصال عملية تتعدد فيها الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون ضروريا اعتباره تطبيقا لثلاث عناصر وهي العملية والوسيلة والهدف ربما كان من أهم الأنواع هي الاتصالات الشخصية التي تحدد عندما يعبر الناس لبعضهم البعض عن أفكارهم ورغباتهم ويتصل الناس مع بعضهم البعض من خلال طرق عديدة ومن ذلك الكلام وتحريك أياديهم وحتى تعبيرات وجوههم ويستخدم الناس المكالمات الهاتفية والخطابات والاتصالات الشخصية³

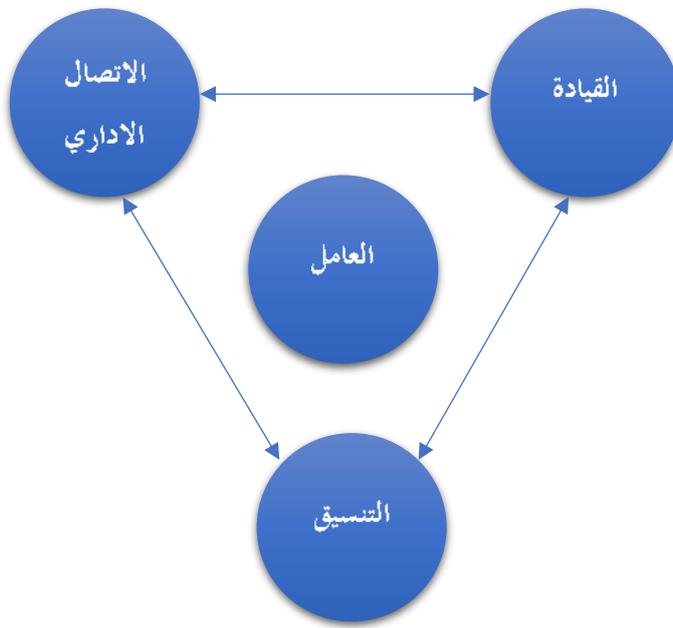
¹ نفس المرجع السابق ص 17

بوزيان زبيدة، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة أنثروبولوجية، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014، ص 31_33.

³ بوزيان زبيدة، نفس المرجع، ص 98-99

3. **التنسيق:** يعتبر التنسيق أحد أجزاء العملية الإدارية وعن طريقه يستطيع الإداريون تجنب تعارض أو الازدواج في العمل والتشتت في تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات مما يؤدي إلى التعاون بين العاملين والإداريين في مراحل العمل كافة ويعد وسيلة يستطيع بواسطتها المدير أو القائد الإداري التوفيق بين إنجازات مرؤوسيه لبلوغ أهداف العمل وإحلال العمل الجماعي محل العمل الانفرادي وكذلك تثقيف العاملين بالأنشطة ومشاكل بعضهم بعض¹.

المشكل (1-3): العوامل المؤثرة (الأبعاد) على العمل الجماعي



المصدر من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: إستراتيجيات العمل الجماعي

إن العمل الجماعي يبنى على أسس وقواعد وإستراتيجيات تتحكم في سيرورته لدى المؤسسة، ويمكن أن نوجزها في المجموعتين التاليتين:²

المجموعة الأولى: تتضمن المهارات الاتصالية اللازمة لتسيير العمل الجماعي كتنظيم الاجتماعات، توزيع المهام، تقديرات الميزانية والتخطيط الإستراتيجي.

¹ محمد الفانح محمود بنشر مغربي، الفكر الإداري في التربية والتعليم، دار الخليج للنشر، عمان الأردن، 2016، ص100.

² محمد توفيق لغسد "إدارة العمل الجماعي في المنظمات الجزائرية"، دار الجامعة، مصر، 2005، ص75.

المجموعة الثانية: تشمل المهارات المتعلقة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة كتحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الفريق.

كما أشير إلى أن البناء الفعال لعمل الجماعي الناجح يحتاج إلى ثلاث مقومات ومتطلبات أساسية هي:

- أن يضع قائد الفريق حدودا واضحة بشأن عضوية الفريق من حيث المسؤولية والمهام والحقوق
- يجب أن يتقبل أعضاء الفريق المهمة الموكلة إليهم وأن يكون لديهم فهم مشترك لعملهم.
- يجب أن يحدد قائد الفريق ويوضح السلوكيات المتوقعة من أعضائه في أدائهم، وأن يقرر ويحدد لهم بوضوح إذا كانوا مسؤولين عن تخطيط ومتابعة عملهم من عدمه.

الفرع الخامس: إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي

أ. إيجابيات العمل الجماعي

هناك إيجابيات عديدة للعمل الجماعي نذكر منها ما يلي:

- زيادة الكفاءة والإنتاجية: العمل ضمن فريق يساعد على زيادة معدل الإنتاج ورفع كفاءته.
- توفير العديد من الموارد: العديد من الأفراد يعني العديد من الموارد، حيث تضاف تجارب ومهارات وخبرات كل فرد إلى موارد الفريق وبالتالي تزداد القدرة الإجمالية للعمل.
- زيادة الثقة بين أفراد الفريق: وجود العديد من الأفراد يعني العديد من المقترحات والأفكار، وبالتالي رفع الثقة للوصول إلى الأهداف النهائية.
- اكتساب المزيد من المهارات: عند العمل في مجموعة، كل فرد في الفريق سوف يتعلم من مهارات الآخرين، وستوفر لدى الفريق وقتا للعمل ووقتا للتعلم.
- تبادل المعلومات: حيث يتم أخذ كل فكرة أو اقتراح بعين الاعتبار ومناقشتها وتعديلها إن تطلب الأمر قبل الوصول وللقرار النهائي لإنجاز المهام المطلوبة.
- تعلم الولاء للفريق: في العمل الجماعي يكون كل فرد من أفراد الفريق ملتزما التزاما كليا نحو الفريق، وبالتالي سيحصل على الدعم والتشجيع من الفريق.

ب. سلبيات العمل الجماعي

توجد سلبيات متعددة للعمل الجماعي نذكر منها ما يلي:

- عدم المساواة أثناء توزيع العمل؛
- سهولة توقف أحد الأفراد عن العمل واتكاله على الآخرين؛
- خلق صراع داخلي بسبب الخلافات حيث أن لكل شخص أفكاره الخاصة؛
- استغراق الكثير من الوقت لاتخاذ القرارات.

الفرع السادس: نظريات العمل الجماعي

لقد حظيت محاولة إيجاد تفسير لتكوين الجماعات وأسباب الانضمام إليها اهتماما بالغا من قبل الباحثين والكتاب، وبطبيعة الحال لا يوجد نظرية واحدة أو سبب واحد يفسر ذلك، فقد ظهرت عدة نظريات تفسر تكوين الجماعات نعرضها بإيجاز على النحو التالي:.

تتعدد نظريات العمل الجماعي، وهي تركز على دراسة كيفية تنظيم الفرق وتحفيزها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن بين أهم نظريات العمل الجماعي:

1. نظرية مايو لاتون (Mayo-Latour theory)¹ هي نظرية تتعلق بالعمل الجماعي والتي تركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في الفريق. تم تطوير هذه النظرية في الستينيات من قبل الأكاديميين الأستراليين آرثر مايو وماكس لاتور.

تقوم نظرية مايو لاتون على فكرة أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أفراد الفريق هي المحفز الرئيسي للعمل الجماعي والإنتاجية العالية. وبناءً على هذه الفكرة، فإن النظرية تركز على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل الفريق وتحفيز التواصل الفعال بين الأفراد.

ويشمل ذلك الاهتمام بالاتصالات والتواصل المستمر بين أفراد الفريق، والتشجيع على تقاسم المعرفة والخبرات والأفكار بين الأفراد، وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة للعمل الجماعي.

¹ دوغلاس، ماريا، نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز الرياض، 2003، ص 68.

- يعتبر نظرية مايو لاتون مهمة في فهم عوامل النجاح في العمل الجماعي، حيث أنها تؤكد على أهمية الجانب الاجتماعي في عملية التعاون والتفاعل بين الأفراد في الفريق، وتشير إلى أن التعاون الفعال يحتاج إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
2. نظرية بروس توكمان: تقوم على فكرة أن الأفراد يحتاجون لبعضهم البعض لتحقيق الأهداف وأن العمل الجماعي يجعل المهام الصعبة أسهل.¹
 3. نظرية فريدريك هرتزبرغ: تقوم على فكرة أن هناك عوامل تحفيز داخلية وخارجية، وأن العوامل الداخلية هي التي تؤدي إلى الإنجازات المتميزة.
 4. نظرية إدوارد ديمنج: تقوم على فكرة أن العمل الجماعي يحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتحكم، وأن المشاركة في صنع القرارات يزيد من مسؤولية الأفراد ويعزز ارتباطهم بالعمل.²
 5. نظرية توجيه القيادة الخدمية: تقوم على فكرة أن القائد الذي يخدم فريقه يتمتع بمزيد من الاحترام والثقة، وأن العمل الجماعي يعتمد على توجيه القائد وتوجيهاته.
 6. نظرية بروس وتوكمان: تقوم على فكرة أن العمل الجماعي يتطلب التعاون والتفاهم والتفاعل، وأن التواصل الجيد يزيد من فعالية الفريق وإنتاجيته.
 7. نظرية تحليل الأدوار: تقوم على فكرة أن الأدوار المختلفة داخل الفريق تحتاج إلى مهارات ومعارف مختلفة، وأن القائد يجب أن يحدد الأدوار بشكل صحيح ويوزعها بشكل مناسب.³
 8. نظرية الاعتماد على الفريق: تقوم على فكرة أن العمل الجماعي يحتاج إلى الثقة المتبادلة بين الأفراد، وأنه يجب على القائد الاعتماد على الفريق وتمكينه لاتخاذ القرارات والعمل بشكل مستقل.⁴
 9. نظرية الدعم الاجتماعي: تقوم على فكرة أن الأفراد يحتاجون إلى الدعم والتشجيع من بعضهم البعض، وأن الدعم الاجتماعي يساعد في تقليل التوتر والضغط وزيادة الثقة بين الأفراد.
 10. نظرية العناصر الاجتماعية: تقوم على فكرة أن الأفراد يشعرون بالارتباط الاجتماعي والانتماء إلى الفريق، وأن العناصر الاجتماعية يزيد من المشاركة والتفاعل بين الأفراد.⁵

¹ لوكنج، مايكل، نظريات العمل الجماعي وتطبيقها العملية، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 2016، ص26.

² الزهري، حسن، العمل الجماعي: الإدارة الذكية والفعالة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، دبي، 2018، ص54.

³ J. R., & Oldham, G. R. **Motivation through the design of work: Test of a theory.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 1976, pp 250-279.

⁴ B. W. **Developmental sequence in small groups.** *Psychological Bulletin*, 63(6), 1965, pp 384-399.

⁵ السنوسي، محمد، العناصر الاجتماعية وعلاقته بالتعاون والتنافس في العمل، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 2018، ص ص 126-147.

11. نظرية التعلم التعاوني: تقوم على فكرة أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل من خلال التعاون والتفاعل مع بعضهم البعض، وأن التعلم التعاوني يزيد من المهارات والمعارف ويساعد على تحسين الأداء.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي.

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج الموصل إليها والاجراءات والادوات المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات الخاصة بالعوامل التنظيمية

الدراسة الأولى: دراسة وهيبة حموية، 2019

مذكرة ماستر بعنوان: أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار – ENTP -

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 81 عامل من عمال المؤسسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل النتائج المتوصل إليها، ولجمع المعلومات والبيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة مناسبة مع العدد الكلي للعينة المدروسة (81 عامل)، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو وجود مستوى متوسط من مفهوم العوامل التنظيمية لدى العاملين، كما أن العلاقة بين العوامل التنظيمية كمتغير مستقل والارتباط الوظيفي كمتغير تابع هي علاقة طردية.²

¹ الخوت، إيباب، التعلم التعاوني وأثره في التحصيل الدراسي، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 15(1)، 2014، ص ص 29-46.

² وهيبة حموية، أثر العوامل التنظيمية على الارتباط الوظيفي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم النسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

الدراسة الثانية: دراسة عبير الحاج صالح التكروري، 2018.

رسالة ماجستير بعنوان: الابداع الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابداع في العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في المدينة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واعتمدت الاستبيان كأداة لدراسة عينة طبقية من الموظفين العاملين في 69 مؤسسة صناعية في مدينة الخليل التي تم استرجاع 98 إستبيان من إجمالي 100 إستبيان موزع، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بعد تحليل معطيات الاستبيان أهمها:

- أن درجة كل من الأصالة والطلاقة والمرونة في القطاعات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة جدا، كما أن درجة كل من المخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف في هذه القطاعات مرتفعة.
- أن أثر الهيكلة التنظيمية على الابداع في العمل الجماعي مرتفع ودرجة الميزة التنافسية في القطاعات الصناعية العامة في مدينة الخليل مرتفعة.
- إن زيادة الابداع في العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح.
- كما توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على في الميزة التنافسية للقطاعات الصناعية في المدينة.¹

الدراسة الثالثة: دراسة عبد المجيد علي الكفاوين، خالد يوسف الزعبي، 2020.

مقال بعنوان أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الابداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستراتيجية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الابداعي كمتغير وسيط في الشركات الاستراتيجية في الأردن، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة بلغ عددها 192 مكونة من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم في تلك الشركات، وقد تم الاعتماد على برنامجي الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج

¹ عبير الحاج صالح التكروري، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

(AMOS) لإجراء تحليل المسار، وقد استخذ الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الابداعي في الشركات الاستراتيجية الأردنية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده.¹

الدراسة الرابعة: دراسة رقاب فتيحة، عانو العالية (2020).

مذكرة ماستر بعنوان: أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية في القطب الجامعي 03 بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي من خلال دراسة ميدانية في القطب الجامعي 03 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستنادا على كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات إذ تم إجراء مقابلة مع عينة عشوائية من الأساتذة وتوزيع 22 نسخة من أسئلة الاستبيان على عينة قصدية بلغ عددها 196 أستاذ جامعي بالقطب حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن هناك مستوى توافر مرتفع للتشارك المعرفي بين الأساتذة يعود إلى اهتمامهم بتحسين معارفهم واكتساب معارف جديدة ومستوى توافر متوسط من العوامل التنظيمية حيث كان الهيكل التنظيمي الأكثر تأثيرا على التشارك المعرفي.
- أن هناك علاقة طردية متوسطة بين العوامل التنظيمية والتشارك المعرفي.
- مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، الدرجة العلمية) والوظيفة في حين توجد فروق للمتغيرين (الجنس، الكلية).²

الدراسة الخامسة: دراسة رائد محمد العضايله، ريم يوسف الضمور، سجي عبد الكريم الطراونة، تمارا أنيس الطراونة (2019)

مقال بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.

¹ عبد المجيد علي الكفاوين، خالد الرعي، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي "كمتغير وسيط"، جامعة مؤتة-الأردن، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، 29، مجلد، العدد 2، 2021.

² رقاب فتيحة، عانو عالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح - ورقلة، 2020.

هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريتي التربية والتعليم: لواء المزار الجنوبي، لواء القصر والبالغ عددهم (232) موظف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) حيث تم توزيعها على عينة ملائمة بلغ عددها (155) موظف وموظفة واسترجاع ما مجموعه (150) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:-

- أن المتوسط الحسابي العام لتصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية) جاء بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد العوامل التنظيمية (الرؤية المشتركة، البنية التحتية التقنية، المهارات التقنية) في التعلم التنظيمي.¹

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: لـ Alberto lenz Cesar

Factors that Generate Effective Teams. August 2000

لم يعد الهيكل القائم على الفريق في المنظمات مجرد أداة لتعزيز جودة الخدمة في العملية حيث أثبتت الاقتصاديات المتقدمة اليوم أن استخدام الفرق (المجموعات) الفعالة ضروري لمساعدة الشركات على استمرار الرخاء والنجاح على المدى الطويل .

وعليه في بيئة التغيير المستمر، يجب على المنظمات البقاء مثابرة وشجاعة للبقاء مع تطور الفرق.

ان تنفيذ فريق ليس بالأمر الصعب، لكن جعل الفريق فعالا يمثل تحديا حقيقيا.

عندما لا تحقق الفرق فعالية، وقد يكون ذلك مضبعة للوقت ،ولكن عندما تصبح الفرق فعالة قد تولد نتائج غير ملموسة من قبل.

هدف هذا المشروع هو مساعدة القارئ في تقييم مفاهيم بناء الفرق من أجل جلب المزيد من الفعالية الى المنظمة ككل.

هذه الدراسة تشمل فحص الأدبيات ذات الصلة من الكتب والمقالات التي تم جمعها من الملخصات والدوريات والصحف التي لها علاقة ببناء فريق.

¹ العضايه، الضمور، الطراونة، الطراونة، أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين، جامعة مونة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد2، العدد 33، 2019.

تتضمن هذه الدراسة أيضا نتائج المقالات مع رجال الأعمال من الأعمال من ايثاكاوورو تشيستر، نيويورك فيما يتعلق بالعوامل التي تولد فرقا فعالة.

النتائج التي تم جمعها من هذه المقابلات تم تحليلها ضد البحث الأساسي ونوقشت الاختلافات والنتائج المطابقة بين هذه الأبحاث.¹

Tinuke fapohunda — الدراسة الثانية لـ

Touwards Effective Team Bwlding in the workplace 2013.

ان بناء فريق ما يتطلب مجموعة واسعة من الأنشطة تصمم خصيصا لتحسين أداء الفريق. هدفها هو ابراز الأفضل في الفريق لضمان التطوير الذاتي، الاتصال الايجابي، مهارات القيادة وكذا المقدرة على العمل بشكل وثيقة كفريق واحد لحل مشكلة ما.

هذا المقال يستعرض الدراسات الحديثة للمجموعات في المحاولة لتوضيح بعض عوامل الجذب وكذا التحديات التي تواجه الفرق المنفذة وعليه تقدم معاينة واقعية لما يمكن تحقيقه من خلال العمل الجماعي. تشير الدراسات الى أن نتيجة العمل الجماعي (سواء الايجابية أو السلبية) تتوقف على العديد من العوامل بما في ذلك: ثقافة ومناخ الهيئة (المنظمة)، القيادة الفعالة للفريق، التزام الموظف، نظام التعويضات والمكافآت ومستوى استقلالية الموظف.

تم تحديد ثمانية نقاط رئيسية في هذه المقال من قبل عدد من المؤلفين والتي تستعمل التطورات الفعال للفرق. هذه النقاط هي: أهداف واضحة، سلطة اتخاذ القرار، المساءلة والمسؤولية، القيادة الفعالة، التدريب والتطوير، توفير الموارد، الدعم التنظيمي، وكذا المكافآت لنجاح الفريق.²

¹ Lenz cesar Alberto, V "factors that generate effective teams" Thesis,Rochester Institute of Technology, Accessed from. 2000,

² Tinuke fapohunda, "Towards effective team building in the workplace",Lagos State University Ojo , Nigeria .2013 .

البيانات	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
----------	-----------------	------------------

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من هذا المطلب عرض اوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة من خلال تصنيفها في جدول مقارنة، إضافة إلى الوقوف على مجال الاستفادة التي حصل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.

المص در: من إعدا د الطا بتين مد	الهدف	لقد هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على مستويات العوامل التنظيمية والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة وقياس العوامل المساعدة في تعزيز العمل الجماعي ودعم عدة متغيرات.	لقد هدفت هذه الدراسات إلى تحقيق هدف رئيسي واحد وهو التطرق لدور العوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز العمل الجماعي من خلال ربط وتكامل التشارك المعرفي أو التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي.
	مجتمع وعينة الدراسة	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة الكهرباء والغاز "الطاقات المتجددة" - تقرت وتمثلت العينة في 60 عامل من العينة العشوائية وتم توزيع 56 إستبيان على عمال المؤسسة.	تناولت عينات مختلفة الحجم منها عينات أقل وعينات أكثر من الدراسة الحالية من حيث المتغيرات.
	أدوات التحليل والمنهج المتبع	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، بإضافة المنهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الجوانب الموضوع النظري بالإضافة إلى المنهج دراسة التطبيقية.

ي استفادة من الدراسات السابقة:

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ساهمت في ربط العلاقة بين إثبات العينات وتزويدها من خلال الدراسات لتحقيق الهدف الفعال.
- ساهمت هذه الدراسة في تصميم الاستبيان لتعديري الدراسة.
- ساهم في النمو الفكري الإداري في إعداد الجانب التطبيقي.
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي يمثل الدراسة النظرية تم التطرق للأدبيات النظرية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي، إذ حاولنا إبراز المفاهيم الخاصة بالعوامل التنظيمية والعمل الجماعي، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا أو أحدهما، حيث تبين لنا بان العوامل التنظيمية والعمل الجماعي لهما دور ومكانة بارزة في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وأن العنصر البشري له دور مهم في المؤسسة ولمعرفة واقع ذلك سوف نقوم في الفصل الموالي بدراسة ميدانية لمعرفة دور العوامل التنظيمية على العمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز "الطاقات المتجددة" - تقرت.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية
والعمل الجماعي في شركة الكهرباء
والغاز والطاقة المتجددة - تقرت-

تمهيد

سيتم في هذا الفصل محاولة معرفة دور العوامل التنظيمية على العمل الجماعي لدى مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بعينة مكونة من موظفي المؤسسة وذلك من خلال اسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي بالاعتماد على استبانات تم توزيعها عينة الدراسة لمعرفة وجه نظرهم ورأيهم، وتم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لدور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، حيث سيتم عرض المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

شركة الكهرباء والطاقات المتجددة SKTM هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، ويبلغ رأس مالها 38 مليار و 700 مليون، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية (الألواح الشمسية)، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل (المازوت Gasoil)، تأسست الشركة في أبريل 2013، مقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية، حيث تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقرت الطريق الوطني رقم 03، تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

2- مهام مؤسسة SKTM

1-2- المهام التقنية

- ❖ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها
- ❖ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد
- ❖ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز

2-2- المهام التسييرية

- ❖ إنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج
- ❖ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

❖ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر وخارجها.

3-أهداف المؤسسة محل الدراسة

وتتمثل في:

1. خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.
2. توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد.
3. التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية.
4. الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.
5. استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا.
6. نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على الاعتمادية والاستمرارية.
7. المحافظة على متطلبات السلامة العامة.
8. تحقيق عائد كبير للشركة.
9. توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية).
10. القضاء على الانقطاع المتكرر لطاقة الكهرباء.

- تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة (تقديم المصلحة المعنية)

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية, وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج ومنه سنتطرق إلى مفهوم وأهداف والميكل التخطيطي لهذه المصلحة.

أ- تعريف مصلحة الموارد البشرية

تعد مصلحة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثر حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير النجح الآليات والطاقات البشرية بكفاءة.

ب-تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدأ من تخطيط هذه الموارد ومرور بإعداد نظم تحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء الوضع ونظم التأديب ونظم السلامة المهنية مما يحقق أهداف المنظمة.

ج-أهداف ومهام مصلحة الموارد البشرية

لقد تحصلت الموارد البشرية على أهمية كبيرة في عالم الأعمال بسبب الدور المهم والوظيفة الأساسية التي تقدمها في المؤسسات, كما تسعى لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المؤسسة, وعليه سنتطرق إلى معرفة أهمية ومهام وأهداف مصلحة الموارد البشرية في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة وحدة تقرت.

ث -مهام مصلحة الموارد البشرية

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة
- ✓ مراقبة مسار العمل للمصالح التابعة لها
- ✓ إعداد محضر تنصيب الموظفين
- ✓ إعداد ومراقبة كشوف الحضور الأسبوعية للعمال
- ✓ إعداد كشف الرواتب
- ✓ إعداد حوصلة لأجور الشهرية والسنوية
- ✓ التأمين والضمان الاجتماعي
- ✓ دراسة شكاوى الموظفين ونقلها للإدارة
- ✓ التكوين.

د-أهداف إدارة الموارد البشرية

وتتمثل في:

1) الأهداف الإنسانية

وتتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف للعملية الإنتاجية وتحقيق سعادة للأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم إذ أثبتت التجارب إن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق.

2) الأهداف الاجتماعية

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطور المؤسسة بشكل خاص وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض محددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

3) الأهداف التنظيمية

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب ذلك بالإستراتيجية إنتاجية تسمح بالاستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

4) الأهداف الوظيفية

تتحقق من خلال إدارة الأفراد بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتهم.

-علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى

إن مصلحة الموارد البشرية مرتبطة بكل المصالح الأخرى بالشركة وهي موجودة على المستوى الهيكلي التنظيمي للشركة وتعد أهم مصلحة من خلال إحداث اتصال مع مختلف المصالح والأقسام، إن هناك علاقة تكامل بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى¹ إذا توفر فرض التوافق والانسجام بين الشركة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم² وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقلل الشعور بعدم الرضا والتأكد من مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية من تنقلات الموظفين إلى مناطق العمل التابعة لها لاستطلاع على سيرورة العمل، إذا هي همزة وصل بين الإدارة والموظفين.

ثانياً: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة العشوائية من مجتمع الدراسة وهم أفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة - تقرت -من الإداريين وعاملين بالمصالح بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع (60) استبياناً ورقياً، ولم يتم استرجاعها كلها، و لقد تم استبعاد(04) استبانة أي كلها غير صالحة لتحليل حيث بلغت نسبتها (6.67%) من عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح توزيع الاستبيانات.

الجدول (01-02): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة.

غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيانات
4	56	60	العدد
%6.67	%93.33	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين وفق لمعلومات توزيع الإستبانة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل وكل المتغيرات تم الاعتماد في تحليلها على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول (02-02): متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
العمل الجماعي	المتغير التابع
العوامل التنظيمية	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولاً: منهج الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، وجب اختيار منهج الخطوات التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الغاية التي يبي من أجلها الباحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور العوامل التنظيمية على العمل الجماعي، وهو ما يتلاءم مع اغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية

ثانياً: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين هما:

1-المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدنا على المصادر الثانوية في البحوث والمجالات، مذكرات.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة. ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه تفرض الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناءً على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي (أنظر الملحق (01)).

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة نظراً لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، حيث أنها أحد أهم الطرق لجمع بيانات عن طريق الشرائح الكبيرة من الناس وتعطى مساحة كافية للأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلات. وقامت الباحثتان بتصميم الاستبيان لموضوع دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي بالاعتماد على الطريقة التالية:

- الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد والفقرات؛
- عرض الاستبانة الأولية على المشرف؛
- إعادة صياغة الاستبانة وفق تعديلات التي أعطاها المشرف؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، المتمثلين في (03) أساتذة؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات لتكون الاستبانة في صورتها النهائية؛

تم تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

الجزء الأول: وشمل البيانات العامة لعينة الموظفين مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "الطاقات المتجددة". (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل العوامل التنظيمية ويشمل (20) عبارة موزعة على (5) أبعاد وهي على النحو التالي:

البعد الأول (المبكل التنظيمي) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الثاني (نمط القيادة) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الثالث (الثقافة التنظيمية) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الرابع (الحوافز) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الخامس (التدريب) يتكون من (4) عبارات.

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع العمل الجماعي ويشمل (12) عبارة موزعة على (3) أبعاد وهي على النحو التالي:

البعد الأول (التنسيق) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الثاني (الاتصال الإداري) يتكون من: (4) عبارات.

البعد الثالث: (القيادة) يتكون من: (4) عبارات.

وللإجابة على عبارات الإستبانة تم الاعتماد على سلم ليكرات الثلاثي نظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع واقتراحه من طرف السادة المحكمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- 1- لقد تم تفرغ جميع البيانات في برنامج EXCEL تم الانتقال إلى البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية:
- 2- اختبارات الصدق والثبات باستخدام (للاستبيان، ومعامل ألفا لكر و نباخ لحساب ثبات محاور الاستبيان)؛
- 3- التكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- 4- المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على العبارات.
- 5- الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد لكل العبارات والمحاور؛
- 6- الأتحاد المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العمل الجماعي)؛
- 7- تحليل اختبار تي تاست (t test) وتحليلًا لتباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الجدول (02-03) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة

يتضح من الجدول رقم (02-03) بأن العبارة التي تأخذ رقم (1) لم يتم الموافقة عليها، والعبارة التي تأخذ رقم (2) تكون محايدة، والعبارة التي تأخذ رقم (3) تكون موافقة.

الجدول (02-04) يوضح المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الثلاثي)

مستوى الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
وسط حسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.34	من 2.35 إلى 3

المصدر: بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

أولاً: صدق الإستبانة (صدق آراء المحكمين):

تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف أولاً وتم على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في المجال من أجل إبداء الملاحظات حول الإستبانة ومحاورها وعباراتها، وحذف أو إضافة ما يروونه مناسباً لتصبح الإستبانة بدرجة من الصدق، وبذلك خرجت الإستبانة بصورتها النهائية.

2- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ وذلك لإيجاد معامل

الثبات، حيث لإثبات ذلك يجب أن لا تقل قيمته عن 0.60، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (02-05) يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العوامل التنظيمية	20	0,918
العمل الجماعي	12	0,874
العوامل التنظيمية والعمل الجماعي	32	0,947

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات Spss

يتضح من الجدول (02-05) أن معامل الثبات الكلي لمحور العوامل التنظيمية (0,918)، ولمحور العمل الجماعي (0,874)، أما معامل الثبات الكلي لجميع المحاور فقد بلغ (0,947)، وقد جاءت كل المعاملات أكبر من (0.50) وهذا ما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويشير إلى وجود استقرار في نتائج الاستبيان.

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقد تم تفرغ جميع البيانات في برنامج (Excel) ثم الانتقال إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الديمغرافية

أولاً: متغير الجنس.

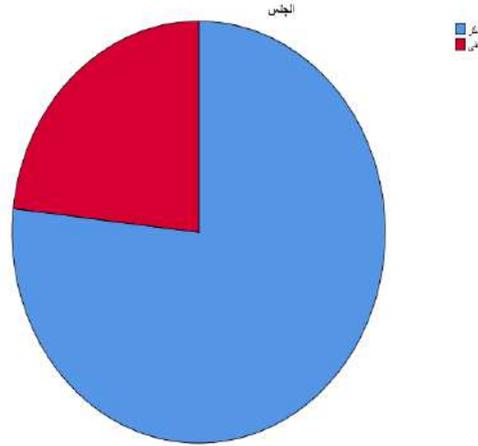
الجدول رقم (02-06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	43	76.8
الإناث	13	23.2
المجموع	56	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (02-06) بأن أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور بنسبة 76.8%، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 23.2% وهذا يعني أن أغلبية الموظفين بمؤسسة SKTM هم من فئة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل باعتبارهم أكثر تحملاً لضغوط العمل.

الشكل (02-05) يوضح توزيع العينة على متغير الجنس



المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

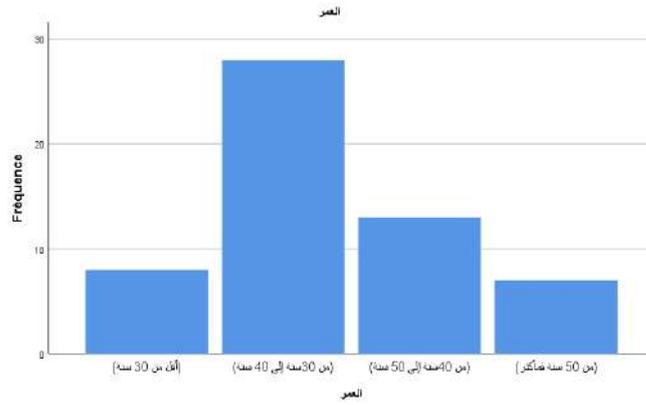
الجدول (02-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
14.3%	8	أقل من 30 سنة
50%	28	من 30 سنة إلى 40 سنة
23.2%	13	من 40 سنة إلى 50 سنة
12.5%	7	من 50 سنة فما أكثر
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول أعلاه (02-07) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 سنة إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (50%) وتليها الفئة (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة 23.2% وفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 14.3% على التوالي، وهذا لأن العمل في مثل هذه المؤسسات يحتاج إلى جهد عضلي وفكري، وأخيرا فئة الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بأقل نسبة قدرت بـ 12.5%، وترجع أسباب نقص هذه الفئة العمرية إلى حالات إحالة على التقاعد.

الشكل (02-03) يوضح توزيع العينة على متغير العمر



المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي

ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي

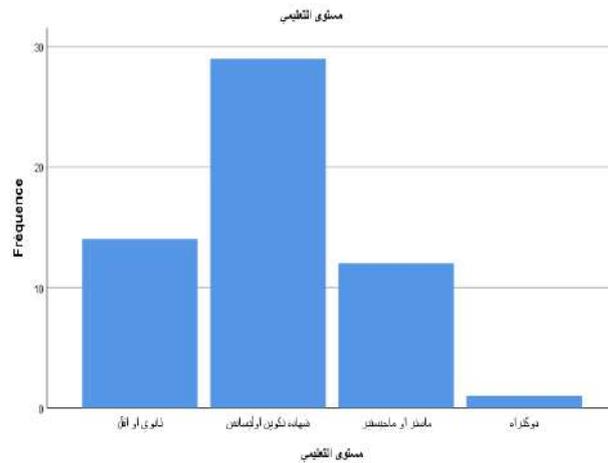
الجدول رقم: (02-08) توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي

مستوى التعليمي	التكرار	المتوسط
ثانوي أو أقل	14	%25
شهادة تكوين أو ليسانس	29	%51.8
ماستر أو ماجستير	12	%21.4
دكتوراه	1	%1.8
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (02-08) أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن مستوى شهادة تكوين أو ليسانس هو الغالب بنسبة (51.8%) حيث بلغ عددهم 29 فرداً من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للاستفادة من حاملي الشهادات التكوينية والجامعية، ويليه مستوى ثانوي أو أقل ب (25%)، ثم يليه مستوى ماستر أو ماجستير (21.4%)، وأخيراً الحاصلين على دكتوراه بنسبة (1.8%) الذين يمثلون نوعاً من استثمار المؤسسة.

الشكل (02-04) توزيع العينة على متغير المستوى التعليمي



المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل

الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل

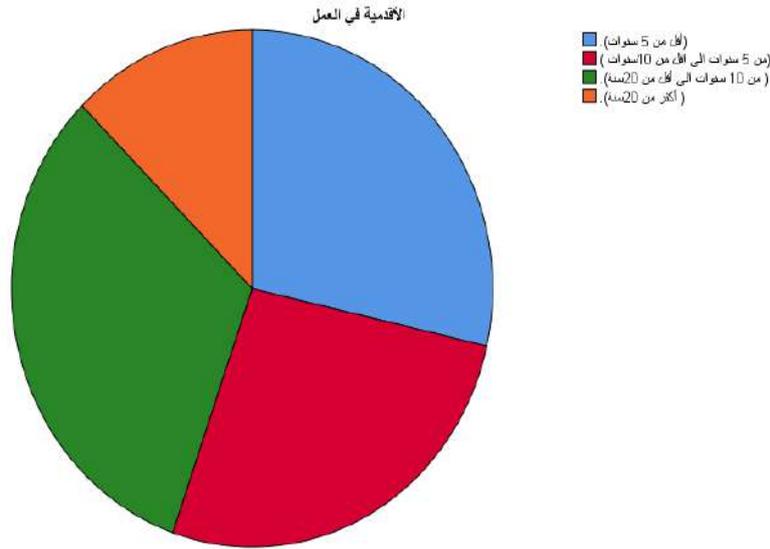
الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%28.6
بين 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	%26.8
بين 10 سنوات إلى أقل 20 سنة	18	%32.1
أكثر من 20 سنة	7	%12.5
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول (02-09) تشير النتائج إلى أن فئة بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة تمثل نسبة (32.1%) وهي فئة تملك مستوى عالٍ من المعارف وهذا راجع بأن الأفراد قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل، وأقل من 5 سنوات (28.6%) وهي نسبة لا بأس بها وتمثل الإطارات ذوي الخبرة في المؤسسة ولها القدرة في تأدية أكبر المهام والمسؤوليات، ثم الفئة بين 05 سنوات إلى 10 سنوات (26.8%) وهي فئة حديثة التعيين، وأخيراً فئة أكثر من 20

سنة بـ (12.5%) وهي نسبة ضئيلة جداً، وقد تكون هذه الفئة الأخيرة بنسبة أقل من الفئات الأخرى لتقاعد العديد من الإطارات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

الشكل (02-05): توزيع العينة على متغير الأقدمية في العمل



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

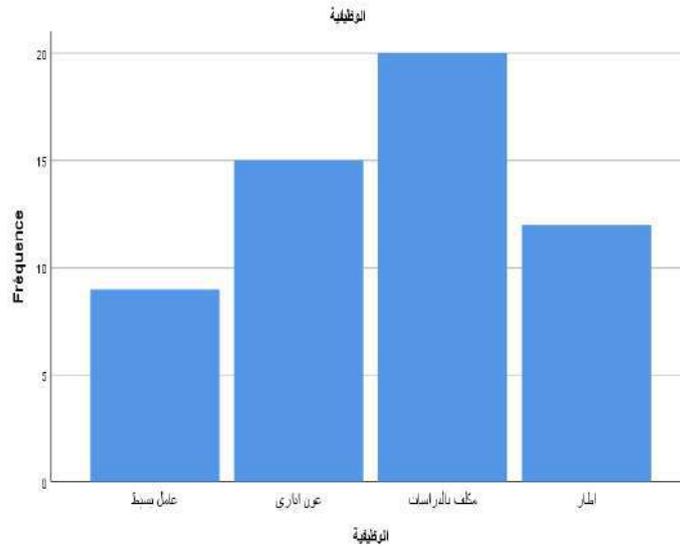
الجدول (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	العمر
16.1%	9	عامل بسيط
26.8%	15	عون اداري
35.7%	20	مكلف بالدراسات
21.4%	12	إطار
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة المكلفين بالدراسات كانت بنسبة قدرت بـ 35.7%، تليها الفئة عون إداري بنسبة لا بأس بها على العموم بنسبة قدرت بـ 26.8%، وهذا يرجع إلى أن أغلبية العمال هم من الأشخاص الحاملين للشهادات الجامعية ولديهم مستوى من الخبرة في حين احتلت الفئة إطار بنسبة 21.4% وآخر فئة كانت عامل بسيط 16.1%

الشكل (02-07) يوضح توزيع العينة على متغير الوظيفة



المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج العوامل التنظيمية و العمل الجماعي.

حيث سيتم التركيز الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما هو مستوى العوامل التنظيمية في المؤسسة؟

✓ ما هو مستوى العمل الجماعي في المؤسسة؟

من أجل تحليل بيانات العبارات المتعلقة بالمحور الأول اعتمدنا على مقياس ليكارث ذي 3 درجات الذي تم

ذكره سابقا والنتائج التالية توضح ذلك:

تمثلت ابعاد العوامل التنظيمية في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوافز، التدريب.

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور العوامل التنظيمية وأبعاده

1- الهيكل التنظيمي

الجدول (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "الهيكل التنظيمي"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم

01	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسهيل عملية التواصل بين العمال والإدارة.	2.6250	0.70227	مرتفع	1
02	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سرعة أداء وإنجاز المهام نظرا لوضوح وبساطة الإجراءات.	2.6071	0.65167	مرتفع	2
03	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية فيها.	2.5179	0.63220	مرتفع	3
04	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة أدوار كل من فيها واختصاصاتهم	2.3571	0.72434	مرتفع	4
المتوسط العام لبعد "الهيكل التنظيمي"		2.5268	0.51935	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للإجابات العاملين حول الهيكل التنظيمي بلغ (2.5268) وبانحراف معياري (0.51935)، وهو يقع في المجال الموافق وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن المؤسسة SKTM تمتلك هيكل تنظيمي قوي ومتناسك، وهنا يختص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مساعدة العمال في عملية الإتصال والتواصل فيما بينهم وهذا ما توضحه العبارة الأولى بمتوسط حسابي (2.6250) وبانحراف معياري (0.70227)، كما أن هنا الهيكل التنظيمي يسهل على العمال في سرعة أداء وإنجاز مهامهم بكل وضوح وبساطة وهذا ما تبينه العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.6071) وانحراف معياري (0.65167)، وهنا الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة ومسؤولياتهم في اتخاذ قراراتهم وهذا ما تفسره العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.5179) وانحراف معياري (0.63220)، إلا أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة SKTM يواجه مشكلة عدم وضوح الأدوار والتخصصات بشكل جيد وهذا ما توضحه العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.72434).

ومنه نستنتج أن مؤسسة SKTM تمتلك هيكل تنظيمي قوي ومتناسك يتميز بالمرونة ودقة المهام.

2- نمط القيادة

الجدول (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "نمط القيادة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ	2.4286	0.78293	مرتفع	1

القرارات.					
02	تقوم الإدارة العليا بدعم العاملين من خلال محاورهم والاستماع لاقتراحاتهم.	2.3571	0.74903	مرتفع	2
03	هناك ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة العليا.	2.3393	0.72052	متوسط	3
04	تؤكد الإدارة على تبني مبدأ الاستقلالية في أداء المهام.	2.1964	0.77271	متوسط	4
المتوسط العام لبعد "نمط القيادة"		2.3304	0.61442	متوسط	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام للإجابات العاملين حول نمط القيادة بلغ (2.3304) وانحراف معياري (0.61442) وهو يعنى المجال المحايد، وهذا يعنى أن المؤسسة SKTM، هناك يشترك العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.78293)، كما أن تقوم الإدارة في كيفية تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بحرية بمتوسط حسابي (2.3571) وانحراف معياري (0.74903)، كما هنا يقوم المسؤولون والعاملون بتبادل الثقة والمسؤولية بينهم بمتوسط حسابي (2.3393) وانحراف معياري (0.72052)، إضافة إلى أن العاملين ليس لديهم القدرة في تبني الاستقلالية في أداء مهامهم بمتوسط حسابي (2.1964) وانحراف معياري (0.77271).

وعليه نستنتج أن نمط القيادة في المؤسسة يميل إلى التشارك بين الإدارة والعاملين، لكن هناك مستوى متوسط من الثقة بينهما ربما يعود إلى نقص تبني الاستقلالية في أداء المهام التي جاءت بمستوى متوسط.

3- الثقافة التنظيمية

الجدول (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الثقافة التنظيمية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	يشترك أعضاء المؤسسة فيما بينهم نسبيا في معتقداتهم، اتجاهاتهم وقيمهم وأعرافهم.	2.1818	0.74761	متوسط	4
02	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العاملين على اتخاذ المبادرات الفردية.	2.4821	0.68732	مرتفع	2
03	يتم تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين	2.5000	0.68755	مرتفع	1

العاملين.					
04	تشجع الإدارة على التزام العاملين بتأدية واجباتهم وما هو مطلوب منهم بدقة.	2.4643	0.73767	مرتفع	3
المتوسط العام لبعد "الثقافة التنظيمية"		2.4063	0.50128	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط العام للإجابات العاملين حول الثقافة التنظيمية بلغ (2.4046) وبانحراف معياري (0.50128)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن المؤسسة SKTM تملك ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة تعتمد بالأساس إلى سهولة تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الثالثة بمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.68755)، تليها العبارة ثانية تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العاملين على اتخاذ المبادرات الفردية بمتوسط حسابي (2.4821) وانحراف معياري (0.68732) وهذا يدل على درجة عالية من القبول لدى أفراد العينة بشكل مرتفع حول الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وجاءت العبارة رقم 04 تشجع الإدارة على التزام العاملين بتأدية واجباتهم وما هو مطلوب منهم بدقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4643) وانحراف معياري (0.73767)، ويليهما العبارة رقم 01 يشترك أعضاء المؤسسة فيما بينهم نسبيا في معتقداتهم، اتجاهاتهم وقيمهم و أعرافهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.1818) وانحراف معياري (0.74761). ومنه نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة قوي مما يؤكد على وجود قيم وأعراف ومعتقدات مشتركة بين العاملين والتمتع منهم بتأدية واجباتهم وبكل ما هو مطلوب، مع تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم، وكل هذا يعود بالفائدة والنفعة على المؤسسة وأدائها.

4- الخوافر.

الجدول (02-14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الخوافر"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.64842	2.3750	يحصل العاملون في المؤسسة على حوافز التي تناسب ما يقدمونه من أداء.	01
1	مرتفع	0.73303	2.4107	يحصل العاملون على الثناء والتقدير عندما يؤدون واجباتهم بالشكل المطلوب.	02
1	مرتفع	0.75743	2.4107	تقدم المؤسسة مكافآت سنوية لقاء ما	03

				تحققه المؤسسة من نتائج.	
3	متوسط	0.79752	2.2679	المنح التي تقدمها المؤسسة كافية وتحقق طموحات العاملين.	04
---	مرتفع	0.52649	2.3661	المتوسط العام لبعدها "الخوافز"	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العامل لإجابات العاملين حول الخوافز بلغ (2.3661) وانحراف معياري (0.52649) وهو يقع في مجال الموافق وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن مؤسسة SKTM تملك نظام الخوافز مشجع وكافي وبشكل ملائم، وهذا راجع للمؤسسة التي تقدم مكافآت وامتيازات سنوية جراء ما تحققه المؤسسة من نتائج وكذلك يحصل العاملون على التقديرات والثناء عند تأدية واجبهم على أكمل وجه وهذا ما توضحه العبارتين الأولى بمتوسط حسابي (2.4107) وانحراف معياري (0.73303)، (0.75743)، كما أن العاملون يحصلون على حوافز جراء ما يقدمونه من أداء من طرف المؤسسة وهذا ما توضحه العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2.3750) وانحراف معياري (0.64842)، إلا أن مستوى المنح التي تقدمها المؤسسة ليست كافية ولا تحقق طموحات من طرف العاملين وهذا ما توضحه العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2679) وانحراف معياري (0.52649).

وعليه نستنتج أن الخوافز في المؤسسة مشجعة ويعود ذلك لتقدم مكافآت وامتيازات سنوية جراء ما تحققه المؤسسة، ورغم نقص المنح المختلفة.

5- التدريب.

الجدول (02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على تدريب عاملها من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية.	2.5536	0.60059	مرتفع	3
02	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وبصورة مستمرة.	2.6250	0.61975	مرتفع	1

03	البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة تناسب والاحتياجات التدريبية لعمالها.	2.5179	0.71328	مرتفع	4
04	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة بعد التدريب في أداء مهامهم.	2.5714	0.70986	مرتفع	2
المتوسط العام لبعء التدريب		2.5670	0.47552	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول التدريب بلغ (2.5670) وانحراف معياري (0.47552)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن مؤسسة SKTM تستخدم البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة مناسبة لاحتياجات العاملين وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2.5179) وانحراف معياري (0.71328)، كما أن المؤسسة تعمل على تدريب عاملها لإخضاعهم للتدريب وهذا ما تفسره الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2.5536) وانحراف معياري (0.60059)، كما يستخدم العمال معارفهم واكتساب مهاراتهم الفعالة بعد التدريب تزيد من مستوى أدائهم وهو ما تبتهه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2.5714) وانحراف معياري (0.70986)، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وبصورة دائمة أو مستمرة وهو ما توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2.6250) وانحراف معياري (0.61975).

من خلال النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بأبعاد محور العوامل التنظيمية يمكننا عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور من خلال الجدول التالي:

الجدول (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	الهيكل التنظيمي	2.5268	0.51935	مرتفع	2
02	نمط القيادة	2.3304	0.61442	متوسط	5

03	الثقافة التنظيمية	2.4063	0.50128	مرتفع	3
04	الخوافز	2.3661	0.52649	مرتفع	4
05	التدريب	2.5670	0.47552	مرتفع	1
المتوسط العام للعوامل التنظيمية		2.4530	0.44667	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط العام للإجابات حول العوامل التنظيمية بلغ (2.4530) بانحراف معياري (0.44667)، وهو يقع في المجال الموافق وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن مؤسسة SKTM تملك عوامل تنظيمية قوية وفعالة وهو ما يوفر للعاملين المناخ المناسب لنشاطهم، ومن خلال الجدول نفسه أيضا نلاحظ أن قوة الثقافة التنظيمية تركز بالأساس على تبني المؤسسة في تعامل مع عمالها بمتوسط (2.4063) وانحراف معياري (0.50128)، كما توفر الهيكل التنظيمي واضح ومرن ويتميز بالسرعة في إنجاز المهام بمتوسط (2.5268) وانحراف معياري (0.51935)، تمتلك خطط التدريب تزيد من مستوى المهارات والإمكانيات العاملين وتتوافق مع متطلبات وظائفهم في العمل بمتوسط (2.5670) وانحراف معياري (0.47552)، وتتبنى الثقافة التنظيمية قوية تركز على العمل الجماعي والشعور بالإنتماء وتشجيع المبادرة والابتكار بمتوسط (2.4063) وانحراف معياري (0.50128)، إلا أن العوامل التنظيمية في مؤسسة SKTM لها فعالية في الخوافز ويعود ذلك لتناسب الأجر الذي يتقاضونه العاملون مع مؤهلاتهم العلمية وكذا رفع في منح الخوافز المتنوعة بمتوسط (2.3661) وانحراف معياري (0.47552)، وعدم تأثير نمط القيادة في العاملين وغير فعالة بسبب قلة الحوار وتبادل الأفكار والمقترحات العاملين والمركزية في اتخاذ القرار بمتوسط (2.3304) وانحراف معياري (0.61442).

ومنه نستنتج أن مؤسسة SKTM تتوفر على العوامل التنظيمية قوية وفعالة ومشجعة للعاملين تعتمد بالأساس على مرونة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مؤثرة.

ثانيا- عرض وتحليل نتائج محور العمل الجماعي

تمثلت أبعاد العمل الجماعي في "القيادة، الإتصال الإداري، التنسيق"

1- التنسيق

الجدول (02-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التنسيق".

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
---------	---------	-------------------	-----------------	----------	-------

01	ينسق أعضاء الفريق العمل فيما بينهم من خلال تقاسم الواجبات والتعاون الفعال.	2.6250	0.61975	مرتفع	1
02	تتكامل الجهود والقدرات أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض لإعطاء نتائج جيدة.	2.4821	0.68732	مرتفع	3
03	يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم.	2.6071	0.59325	مرتفع	2
04	تتوافق الأهداف الفرعية لفريق العمل مع الأهداف الكلية للمؤسسة.	2.4286	0.78293	مرتفع	4
المتوسط العام لبعد "التنسيق"		2.5357	0.54654	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات العاملين حول التنسيق بلغ (2.5357) وانحراف معياري (0.54654) وقد احتلت العبارة الأولى (ينسق أعضاء الفريق العمل فيما بينهم من خلال تقاسم الواجبات والتعاون الفعال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6250) وانحراف معياري (0.61975)، وجاءت بعدها العبارة الثانية (تتكامل الجهود والقدرات أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض لإعطاء نتائج جيدة.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4821) وانحراف معياري (0.68732)، وبعدها العبارة الثالثة (يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6071) وانحراف معياري (0.59325)، وفي الحين جاءت العبارة الأخيرة (تتوافق الأهداف الفرعية لفريق العمل مع الأهداف الكلية للمؤسسة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.78293).

2-الاتصال الإداري

الجدول (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الاتصال الإداري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	توفر المؤسسة سرعة وسهولة الإتصال بين	2.5179	0.63220	مرتفع	2

				مسؤولي الأقسام.	
02	الاتصال في المؤسسة يسير في كل الاتجاهات صاعد أو نازل لا أفقي أو عمودي.	2.4821	0.66033	مرتفع	3
03	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبدقة اللازمة	2.4643	0.68661	مرتفع	4
04	وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة.	2.5455	0.60302	مرتفع	1
المتوسط العام لبعد "الاتصال الإداري"					---
		2.4985	0.44989	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات العاملين حول الإتصال الإداري بلغ (2.4985) وانحراف معياري (0.44989) وقد احتلت العبارة رقم 04 (وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة.) الرتبة أولى بمتوسط حسابي (2.5455) وانحراف معياري (0.60302)، وفي حين جاءت العبارة 01 (توفر المؤسسة سرعة وسهولة الإتصال بين مسؤولي الأقسام.) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5179) وانحراف معياري (0.63220)، وجاءت بعدها العبارة رقم 02 (الاتصال في المؤسسة يسير في كل الاتجاهات صاعد أو نازل لا أفقي أو عمودي.) الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4821) وانحراف معياري (0.66033) وفي المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (2.4643) وانحراف معياري (0.68661).

3- القيادة

الجدول (02-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "القيادة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	يدعم المشرفون ابداع العاملين.	2.2321	0.78604	متوسط	4
02	يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء.	2.5357	0.65959	مرتفع	1
03	يمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود.	2.2500	0.76871	متوسط	3
04	يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك	2.3929	0.73059	مرتفع	2

				آراءهم من أجل اتخاذ القرار السليم.
---	مرتفع	0.54309	2.3527	المتوسط العام لبعد "القيادة"

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط العام للإجابات العاملين حول القيادة بلغ (2.3527) وانحراف معياري (0.54309)، وقد احتلت العبارة رقم 02 يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5357) وانحراف معياري (0.65959)، وبعدها جاءت العبارة 04 (يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك آراءهم من أجل اتخاذ القرار السليم). المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3929) وانحراف معياري (0.73059)، وبعدها العبارة 03 (يمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2500) وانحراف معياري (0.76871) وفي الأخير العبارة رقم 01 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.2321) وانحراف معياري (0.78604).

من خلال النتائج السابقة المتعلقة بأبعاد كل من (التنسيق، الاتصال الإداري، القيادة) يمكننا صياغة الجدول التالي المتعلق بمحور العمل الجماعي ككل:

الجدول (02-20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمل الجماعي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	التنسيق	2.5357	0.54654	مرتفع	1
02	الاتصال الإداري	2.4985	0.44989	مرتفع	2
03	القيادة	2.3527	0.54309	مرتفع	3
	المتوسط العام للعمل الجماعي	2.4606	0.45283	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط العام لإجابات العاملين حول العمل الجماعي بلغ (2.4606) بانحراف معياري (0.45283) وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن المؤسسة SKTM تملك عمل جماعي فعال، ومن خلال الجدول نفسه نلاحظ أيضا أن التنسيق جاء باتجاه مرتفع مما يشير إلى وجود تنسيق كبير بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تركز على تبنى اتصال إداري فعال وذلك لتوفر المؤسسة على وسائل حديثة للتواصل مع عمالها، وذلك بمتوسط حسابي (2.4985) وانحراف معياري (0.44989)، كما أن القيادة جاءت بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على وجود قبول جيد للقيادة لدى العاملين.

اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أن هناك مستوى مرتفع من العوامل التنظيمية في شركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -توقرت-.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما جاءت في الجداول من الجدول رقم (02-11) إلى الجدول (02-16)، والتي تبين من خلالها:

- إمتلاك الشركة لهيكل تنظيمي قوي ومتناسك يتميز بالمرونة ودقة المهام.
 - وجود مستوى ثقافة تنظيمية قوي في المؤسسة، مما يؤكد على وجود قيم وأعراف ومعتقدات مشتركة بين العاملين والتزام منهم بتأدية واجباتهم وبكل ما هو مطلوب.
 - وجود نظام حوافز مشجع في المؤسسة ويعود ذلك لتقدم مكافآت وامتيازات سنوية جراء ما تحققه.
 - وجود مستوى تدريب مرتفع من خلال اهتمام المؤسسة بإحضار عاملها لدورات تدريبية وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دقيق، بالإضافة على استخدام العمال لعارفهم ومهاراتهم المكتسبة بعد التدريب.
- ومنه نستنتج أن مؤسسة SKTM تتوفر على مستوى عوامل تنظيمية مرتفع مما يدل على فعاليتها وتشجيعها للعاملين والتي ترجع بالأساس إلى مرونة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤثرة. وهذا كله يعكس تحقق الفرضية الأولى وصدقها.

إختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أن: أن هناك مستوى مرتفع من العمل الجماعي بمؤسسة SKTM.

لاختبار هذه الفرضية قمنا أيضا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما جاءت في الجداول من الجدول (02-17) إلى الجدول (02-20)، والتي تبين من خلالها:

- وجود إتجاه مرتفع لكل أبعاد محور العمل الجماعي، حيث جاء كل من التنسيق والاتصال الإداري والقيادة بإتجاه مرتفع، حيث ينسق أعضاء الفريق العمل فيما بينهم من خلال تقاسم الواجبات والتعاون الفعال بينهم: كما أن مستوى الاتصال الإداري فيها فعال وهذا يرجع لتوفر المؤسسة على وسائل حديثة للتواصل مع عمالها، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة مما يدل على أن العاملين راضين عن قيادتهم وواثقين بقدرتهم على تسيير الشركة وإدارتها، وهذا كله يصب في تحقيق الفرضية الثانية وصحتها مما يعني وجود مستوى مرتفع من العمل الجماعي بالشركة.

الفرع الثالث:دراسة علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة -توقرت-.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02-21): الارتباط الخطي بين أبعاد العوامل التنظيمية والعمل الجماعي

الارتباط			
العوامل التنظيمية	العامل الجماعي		
1,000	,843	إرتباط بيرسون	العامل الجماعي
,843	1,000	العوامل التنظيمية	
.	,000	العامل الجماعي	القيمة الاحتمالية
,000	.	العوامل التنظيمية	Sig.
56	56	العامل الجماعي	N
56	56	العوامل التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (2-21) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيري الدراسة العوامل التنظيمية والعمل الجماعي حيث نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين العوامل التنظيمية كمتغير مستقل والعمل الجماعي كمتغير تابع (84.3%)، أي أن هناك ارتباط قوي وموجب والعلاقة بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في العوامل التنظيمية سيؤدي إلى التغيير والزيادة في العمل الجماعي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية.

كما يمكننا حساب الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول (02-22): معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل R ²	معامل التعديل R ²	الخطأ في التقدير
01	,873 ^a	,762	,757	,22304
المتغير المستقل: العوامل التنظيمية a				
المتغير التابع: العمل الجماعي b				

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (02-22) أن قيمة معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية هو $R=0.873$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد $R^2= 0,762$ أي أنه كل تغيير بنسبة 72,2% من التغيير في المتغير التابع (العمل الجماعي) تعود إلى التغيير في المتغير المستقل (العوامل التنظيمية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب 27,8% تعود إلى عوامل أخرى.

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه أن الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي كانت فرضية محققة وصحيحة.

رابعاً- اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على تعزيز العمل الجماعي بشركة للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -توقرت-.

ويمكننا أن نختبر هذه الفرضية من خلال استخدام -تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجدول (02-23): تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر العوامل التنظيمية على العمل الجماعي.

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.168	-	1.728	0.090
العوامل التنظيمية	0.067	0.873	13.142	0.000
مع الارتباط R	امل	0.873		
معامل التحديد R	امل التحديد R	0.762		

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول (02-23) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والعمل الجماعي وهو ما تعبر عليه الدلالة الإحصائية والتي تساوي 0.000 وهي أقل النسبة المعتمدة بمعنى أن الاختبار ذا دلالة إحصائية بوجود علاقة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ب 0.873 وهي علاقة قوية وقد بلغ معامل التحديد ب 0.762 بمعنى أن نسبة تفسير قوية حيث تفسر العوامل التنظيمية 76.2% من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي في 23.8% يعود إلى عوامل أخرى. ومنه يمكن بناء النموذج تفسيري للعلاقة بين المتغيرين وهو كالتالي:

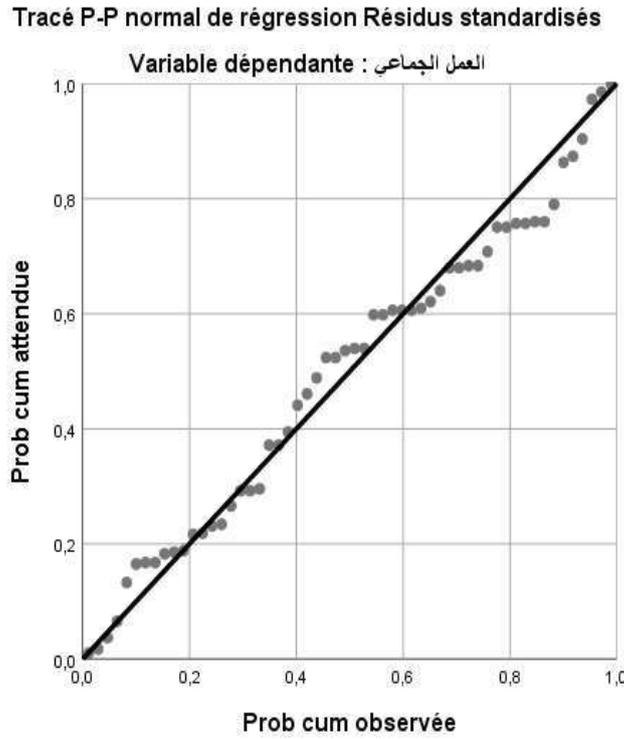
$$Y=0.067x+0.168$$

حيث أن Y العمل الجماعي و X العوامل التنظيمية.

بما أن قيمة الثابت 0.168 بمعنى أن وجود العوامل التنظيمية في المؤسسة يؤدي بالعمل الجماعي الى الموجب، مما يؤكد أن العوامل التنظيمية تساهم وتؤثر في العمل الجماعي بنسبة 16.8%.

والشكل الموالي يمثل الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار:

الشكل (02-06): نموذج الانحدار الخطي



المصدر: من نتائج مخرجات SPSS

كما يمكننا قياس أثر أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، نمط القيادة، الثقافة التنظيمية، الخواطر، التدريب) على العمل الجماعي بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -تقوت- من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (02-24) تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر العوامل التنظيمية على العمل الجماعي.

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة t المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.165	-	1.625	0.110
الهيكلة التنظيمية	0.735	0.496	3.218	0.000
نمط القيادة	0.584	0.377	0.848	0.01
الثقافة التنظيمية	0.667	0.195	0.020	0.140
الخواطر	0.553	0.127	-0.407	0.162

المصدر	التدريب	0.639	0.180	0.173	0.032
من : اعداد الطلابين	مع	0.843			
بالاعتماد د على مخرجا	مع	0.711			
	امل الارتباط R				
	امل التحديد R				

ت spss

يظهر من خلال الجدول (02-24) أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العوامل التنظيمية على مستوى العمل الجماعي في 0.05 وهو ارتباط بدرجة مرتفعة، وقد كان معامل التحديد كان بقيمة 0.711 أي أن 71.1% من التغيير في العمل الجماعي لدى عاملين مؤسسة الكهرباء و الغاز يعود لتغير في أبعاد العوامل التنظيمية و الباقي يعود الى عوامل أخرى أو لخطأ ما، وقد اظهرت النتائج أن بعد الهيكل التنظيمي هو الأكثر تأثيراً على مستوى العمل الجماعي من خلال معامل الانحدار الذي بلغ 0.735 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا ما يفسر وجود نظرة ايجابية للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، و يليه بعد التدريب بمعامل انحدار 0.639 عند مستوى دلالة 0.032 وهذا يدل على فاعلية برامج التدريب، وأخيراً نمط القيادة بمعامل انحدار 0.584 على مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يدل أن عمال مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة يتمتعون بالرضا والقبول التام. أي أن أي زيادة بدرجة واحدة واحد في الأبعاد (الميكمل التنظيمي، التدريب ونمط القيادة) يؤدي الى الزيادة في العمل الجماعي بمقدار (0.584، 0.639، 0.735) على التوالي. ما بالنسبة الى بعد الثقافة التنظيمية والخوافر فليس لهم تأثير على العمل الجماعي.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة-تقوت-".
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA way One لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين.

- متغير الجنس.

جدول رقم (02-25): اختبار T للعينات المستقلة حول العمل الجماعي تبعاً لمتغير الجنس.

اختبار العينة المستقل										
اختبار T							اختبار ليفين		الفروق المتساوية	التنظيمية
معامل الثقة 95%		خطأ	متوسط الفروق	درجة المعنوية	Ddl	T	للمساواة في الفروق			
الأدنى	الأعلى						درجة المعنوية	F		
0.5462	0.0154	0.140	0.2539	0.06	54	-	0.04	4.25	الفروق المتساوية	التنظيمية
-1	2	07	-	3	1.89	5	4	8		
0.5027	0.0280	0.115	0.2653	0.03	28.34	-			افتراض الفروق غير متساوية	العوامل
-7	-2	95	-9	0	1	2.28				

المصدر: من أعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (02-25) أن مستوى الدلالة بلغ 0.063 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص الالتزام التنظيمي، وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية العمل الجماعي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (02-26): تحليل التباين الأحادي حول العمل الجماعي تبعاً لمتغير العمر.

ANOVA						
درجة المعنوية	درجة الحرية	متوسط المربعات	درجة حرية التباين	مجموع المربعات	بين المجموعة	العمر
,407	1,078	,815	16	13,045	خارج المجموعة	العمر
		,757	39	29,508	المجموعة	
			55	42,554	المجموع	
,129	1,556	,731	16	11,688	بين المجموعة	المستوى التعليمي
		,470	39	18,312	خارج	

			55	30,000	المجموع	
	1,205	1,187	16	18,996	بين المجموعة	الأقدمية في العمل
,307		,985	39	38,432	خارج المجموعة	
			55	57,429	المجموع	
	1,787	1,457	16	23,319	بين المجموعة	الوظيفة
,070		,816	39	31,806	خارج المجموعة	
			55	55,125	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبين إعتادا على مخرجات spss

يوضح الجدول (02-26) نتيجة تحليل التباين لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل الوظيفة، بشركة الكهرباء والغاز-طاقات المتجددة، فكانت النتائج كالتالي:

أ- متغير العمر.

بالنسبة لمتغير العمر بشركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة، يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين، فكانت قيمة $Sig=0.407$ ، وهي أكثر من 0.05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة حول العمل الجماعي تبعاً لمتغير العمر، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية حول العمل الجماعي تعزى إلى متغير العمر.

ب- متغير المستوى التعليمي.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بشركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة، يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين، فكانت قيمة $Sig=0.129$ ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية العمل الجماعي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية العمل الجماعي.

ت- متغير الأقدمية في العمل.

بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل بشركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة، يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين فكانت قيمة $Sig= 0.307$ ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل الجماعي تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للعمل الجماعي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

ث- متغير الوظيفة

بالنسبة لمتغير الوظيفة بشركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة، يوضح الجدول نتيجة تحليل التباين، فكانت قيمة $Sig=0.070$ ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العمل

الجماعي تبعاً لتغير الوظيفة، وهذا ما يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للعمل الجماعي تعزى إلى متغير الوظيفة.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا مدى صدق وصحة الفرضية الخامسة القائلة بـ لا توجد فروق لإجابة الأفراد حول العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، الخبرة) بمؤسسة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -تقرت-.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مؤسسة SKTM وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

أولاً: العوامل التنظيمية.

توفر مؤسسة SKTM على عوامل تنظيمية قوية وفعالة، مؤثرة ومشجعة للعاملين.

-فيما يخص بعد الهيكل التنظيمي: يعتبر السائد في مؤسسة SKTM هنا الهيكل التنظيمي مرتفع، وهذا ما يتفق مع دراسة (أمانة مخلفي، هدروق هاجر 2020) الذي يتضح لنا أن بعد الهيكل التنظيمي سائد لدرجة مرتفعة في دور العوامل التنظيمية بمتوسط حسابي (2.4028) وانحراف معياري (0.36887)، وهذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي واضح ومرن ويتميز بالسرعة في إنجاز المهام، واختلفت دراستنا عن دراسة (دراسة دربال يسمينة، 2018) بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.63). بمستوى متوسط تعكس وجود النقص في بناء الهيكل التنظيمي.

-فيما يخص بعد نمط القيادة: تتبنى مؤسسة SKTM نمط قيادي متوسط، هنا تأثير نمط القيادة في العاملين غير فعال بسبب قلة الحوار وتبادل الأفكار والمقترحات مع العمال إلا أنه لا يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يتفق مع دراسة بمتوسط (1.82) وانحراف معياري (0.50) يعكس نوعاً ما للنظرة السلبية حول نمط القيادة المتبع في مؤسسة SKTM ، واختلفت دراستنا مع دراسة (حظاوي مريم، بن ساسي هناع 2017) بمتوسط حسابي (2.4457) وانحراف معياري (0.58610). بمستوى مرتفع هنا تمثل الإدارة محور مهما في العملية الإدارية وتتمثل طموحه المشروعة في إطار الولاء والإخلاص لهم.

- فيما يخص الثقافة التنظيمية: في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع حيث تتبنى المؤسسة في التعاون مع عمالها، وهذا ما يتفق مع دراسة (أمانة مخلفي، هدروق هاجر 2020) بمتوسط حسابي (2.3458) وانحراف معياري (0.40365) وتحقق الثقافة التنظيمية قدم فعالة تركز على العمل الجماعي والشعور بالانتماء والتشجيع المبادرة الابتكار.

- فيما يخص بعض الحوافز: في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع حيث تملك المؤسسة نظام حوافز مشجع وكافي وبشكل ملائم، واختلفت دراستنا مع دراسة (حظاوي مريم، بن ساسي هناع 2017) بمتوسط حسابي (2.09103)

وانحراف معياري (0.65007) وهذا ما يدل على وجود نظرة سلبية لبعدها الحوافز في مؤسسة SKTM، أي وجود بعض المشاكل التي تقلل من مستوى الرضى للعمال، إلا أن العوامل التنظيمية في المؤسسة تعاني من عدم فعالية الحوافز، ويعود ذلك لعدم التناسب الأجور الذي يتقاضها العاملين مع مؤهلاتهم العلمية.

-فيما يخص بعد التدريب: في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع، حيث تمتلك برامج التدريب تزيد من مستوى المهارات و الإمكانات العاملين و تتوافق مع متطلبات وظائفهم في العمل، وهذا ما يتفق مع دراسة (أمانة مخلفي، هاجر هدروق 2020) بمتوسط حسابي (2.3958) وانحراف معياري (0.53394)، واختلفت دراستنا مع دراسة (دربالي يسمينة 2018) بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.61) هنا بعد التدريب بالرغم من أهيته يحقق في تحسين المهارات والإمكانات وزيادة الثقة في النفس إلا أنه توجد به مشاكل سواء من ناحية نوع التدريب الذي لا يتطابق مع متطلبات الوظيفة أو من ناحية الإتاحة الجماعية للعمال.

ثانياً: العمل الجماعي

يتملك عمال SKTM عمل جماعي قوي وفعال مما يعود بالإيجاب على المؤسسة وهو قائم على التنسيق والاتصال الإداري والقيادة.

- فيما يخص بعد التنسيق في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع، وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات (بوخلوة بلخير، بوخلوة أشواق 2022)، حيث هنا عمال المؤسسة لديهم مستوى تنسيق كبير يساعدهم على إنجاز مهامهم وتحقيق الأداء الإبداعي بمتوسط حسابي (3.7163) وانحراف معياري (0.51694).

-فيما يخص بعد الإتصال الإداري في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع، وهذا ما يتفق مع أغلب الدراسات (حمود زوبير، كمامسي الحاج 2020) حيث تبين المؤسسة للإتصال الإداري قويو فعال بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.99)، واختلفت دراستنا مع دراسة (دربالي يسمينة 2018) بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.56) لعدم رضى بعض الباحثين على نظام الإتصال الإداري بالشركة وبه نقائص من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل .

-فيما يخص بعد القيادة في مؤسسة SKTM بمستوى مرتفع، وهذا ما يتفق مع دراسة (حمود زوبير، كمامسي الحاج 2020) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.75) مما يدل على أن هذا البعد له فهم جيد ومقبول لمفهوم القيادة لدى العاملين.

خلاصة الفصل

قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة بتقرت بهدف تحليل العوامل التنظيمية على العمل الجماعي، حيث قمنا بتوزيع استبيانات لتجميع البيانات كذلك مقابلات شخصية مع بعض العاملين، وقمنا بتحليل الاستبيانات ومعالجتها اعتمادا على برنامج SPSS، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة، تم اختبار الفرضيات الدراسة تم مناقشة نتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة .

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي في المؤسسات الاقتصادية بالتحديد في شركة الكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة sktm بتقوت. حيث يعتبر من المواضيع المهمة الجديدة وفي غاية الأهمية وتبادل الفعال للمعلومات بينهم والعمل الجماعي يمثل اهم الاسباب الاساسية لنجاح، والتي من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق اهدافها، وذلك عبر الاجابة عن التساؤلات التي تمثل في اشكالية البحث وللإجابة عنها قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الاول جانب الادبيات النظرية للعوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، وبعض الدراسات السابقة للمتغيرين بالإضافة الى الفروق الموجودة بينهم، واخيرا تم اسقاط الجانب النظري في الدراسة الميدانية ب sktm حيث حاولنا تقسيم مستوى العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي بها انطلاقا من الاشكالية: ما هو دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والغاز sktm بتقوت؟ وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة اساسية وتوزيعها على مستوى sktm بتقوت وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- تتمتع مؤسسة الكهرباء والغاز "الطاقات المتجددة" بعوامل تنظيمية قوية وفعالة وهو ما يوفر للعاملين المناخ المناسب لتأدية مهامهم بكل أريحية.
- العوامل التنظيمية بمجملها تساهم في تعزيز العمل الجماعي في مؤسسة الكهرباء والغاز.
- يعتبر الهيكل التنظيمي هو الأكثر تأثير في العمل الجماعي كونه الركيزة الأساسية التي توضح المهام داخل المؤسسة.
- هناك مستوى مرتفع من العمل الجماعي لدى العاملين وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعمل الجماعي والوعي الكافي لدى العمال حول هذا المفهوم.
- العلاقة الإرتباطية بين العوامل التنظيمية كمتغير مستقل والعمل الجماعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية و موجبة.
- لا يختلف مستوى العمل الجماعي باختلاف المتغيرات الديموغرافية في المؤسسة.

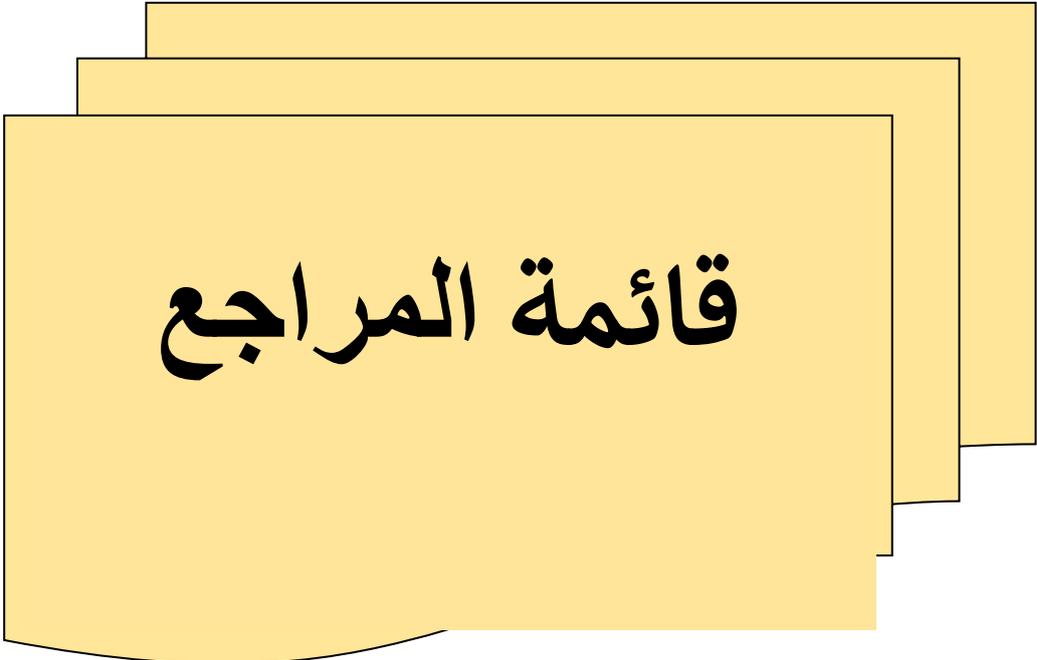
التوصيات:

- من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم توصيات التالية:
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإبراز الأدوار والاختصاصات.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة واعتماد نمط القيادة التشاركي من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.

- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة .
- الحرص على تعزيز الإتصال و التواصل مع العمال المتقاعدين ذوي الخبرات والكفاءات من أجل الإستفادة من خبراتهم.
- وجوب استخدام أسلوب المناقشة والحوار مع العمال من أجل تحصيل نتائج عملية فعالة.
- التثقيف من الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين مستوى المؤسسة.

الآفاق المستقبلية للدراسة

- بعد دراستنا لهذا الموضوع، يمكننا اقتراح حملة من الدراسات التي يمكن معالجتها مستقبلا والتي لم تتمكن من التطرق إليها وهي كالتالي:
- أثر الثقافة التنظيمية على العمل الجماعي بالمؤسسة الاقتصادية.
 - أثر العوامل التنظيمية على القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.
 - دور العمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية بشركة الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة بتوقرت.



قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أحمد بوسعادة، "مفهوم العمل الجماعي وأهميته في تحقيق الأهداف المشتركة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص17.
- 2- الزهيرى، حسن، العمل الجماعي: الإدارة الذكية والفعالة. دبي: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2018، ص54.
- 3- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، ط 1، دار الراية للنشر، الأردن، 2014، ص10
- 4- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص101.
- 5- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص64.
- 6- تيسير الشرايدة الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص99.
- 7- حمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، ط 1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص85.
- 8- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص145.
- 9- ستيفن ب. روبرت، "السلوك التنظيمي: إدارة الأفراد والمنظمات"، مكتبة لبنان، 2012، ص56
- 10- صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2008، ص522.
- 11- صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2008، ص298.
- 11- صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص490.
- 12- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص170.
- 13- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، كتاب الفكر الإداري في التربية والتعليم، دار الخليج للنشر، 2016، ص100.
- 14- محمد سعيد بوشربة، "تطوير الفرق الفعالة والتعاونية في البيئة الجزائرية"، 2006، ص23.
- 15- عبد الحميد بن شيخة، "تعزيز العمل الجماعي في المؤسسات الجزائرية"، 2018، ص149.

- 16- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص258.
- 17- محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع 2006، ص7.
- 18- موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص107.
- 19- محمد توفيق لقسندي "إدارة العمل الجماعي في المنظمات الجزائرية"، دار الجامعية، مصر، 2005، ص75.
- 20- دوغلاس، ماريانا، نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة. جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2003، ص68.
- 21- لوكينغ، مايكل. نظريات العمل الجماعي وتطبيقها العملية، القاهرة: مركز التعليم المفتوح، 2016، ص26.
- 22- زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار ايام للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2017، ص24.
- 23- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق. للنشر، عمان، 2009، ص83.
- مقالات:
- 24- السنوسي محمد، العناصر الاجتماعية وعلاقته بالتعاون والتنافس في العمل. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 2018، صص126-147.
- 25- الحوت، إيهاب، التعلم التعاوني وأثره في التحصيل الدراسي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 15(1)، 2014، صص29-46.
- 26- العضايه، الضمور، الطراونة، الطراونة، أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين، جامعة مؤتة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مجلد 2، العدد 33، 2019.
- 27- بشرى محمد علوان، تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص505.
- 28- حسين سنطوح، الإستراتيجية علم وفن، مجلة دراسات الإستراتيجية و البحوث السياسية، القبة الجزائر، المجلد 2007، العدد 4، جويلية 2007، ص59.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، الزقازيق، العدد الثاني، 2004، ص14.
- 30- عبد المحيد علي الكفاوين، خالد الزعبي، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي "كمتغير وسيط"، جامعة مؤتة-الأردن، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، 29مجلد، العدد 2، 2021..

- 31- رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 09، 2016، ص30.
- 32- سعد علي حمود العتزي، رنا ناصر صير، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، 2017، ص37.
- 33- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء" دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والسياسية، العدد 7، 2012، ص4.
- 34- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، مجلة جامعة الأقصى، غزة، المجلد 14، العدد 2، 2010، ص50-81.

أطروحات ومذكرات:

- 35- أحمد ديب محمد ماضي، اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2014، ص55.
- 36- بوزيان زبيدة، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة أنثروبولوجية، مذكرة أطروحة دكتوراه، الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014، ص31-33.
- 37- زياد بن عبد الله الدهش، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرزبيرج (دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشئون الصحية بالحرس الوطني بالرياض)، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض، 2006، ص10.
- 38- سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص44.
- 39- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص186.
- 40- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ابريل 2014، ص67-68.

- 41- وهيبه حموية، أثر العوامل التنظيمية على الإرتباط الوظيفي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
- 42- عبير الحاج صالح التكروري، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، القطاع الصناعي في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- 43- رقاب فتيحة، عانو عالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح - ورقلة، 2020.

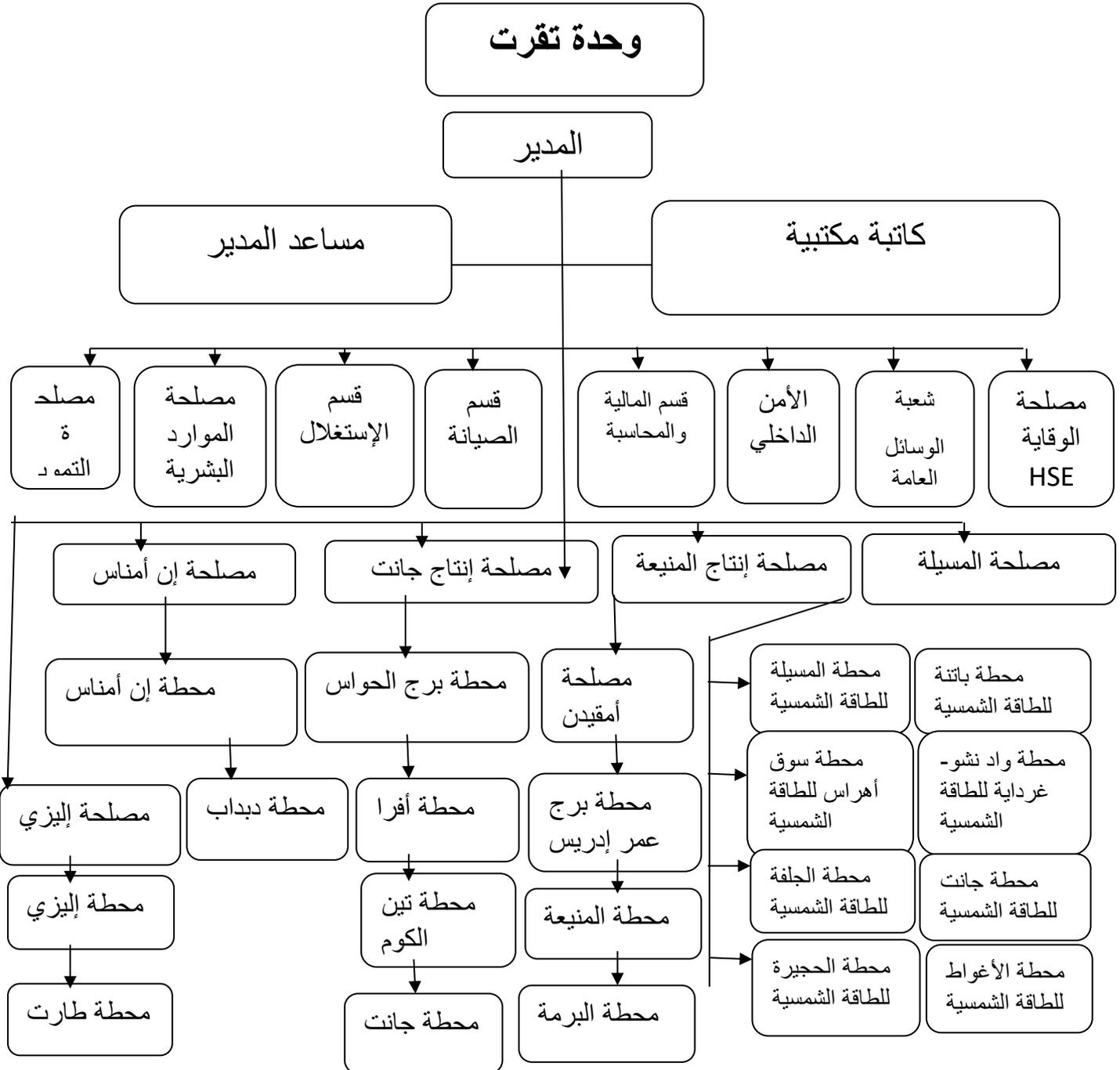
ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

مراجع باللغة الأجنبية:

- *44 Arthur Thompson & strikland, strategic management.
- 45* Abid Hussain et al, Factors affecting the job performance in case of Pakistani banking sector, Finance Management, 2012.
- 46* Yancey ,Margaret. Work Teams: Three Models of Effectiveness ، ، 1988 Accessed 15 Jul 2004.
- 47* Pascale Carayon and Michael J. Smith, pp 649-622.
- 48* J. R., & Oldham, G. R, Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 1976.
- 49* B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 1965.

قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للكهرباء والطاقت المتجددة



الملحق 2: الاستبيان



جامعة قاصدي مبراح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

اسم

تبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....أخي الموظف؛ אחتي الموظفة.

في إطار البحث العلمي يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان " دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر إدارة موارد البشرية. هذه الاستبانة تستهدف معرفة بياناتك الأولية، ورأيك الشخصي في العبارات الدراسة.أمل بتعبئة كافة محاور الاستبانة وذلك بوضع علامة(X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة، بحيث يتم اختيار إجابة واحدة علما بأن المعلومات التي ستزودوني بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرة لكم سلفاً. و تقبلوا خالص الشكر وتقدير.....

المشرف

بوخلخال عبد الرحيم

الطالبين

تاتي نور الاسلام

معطاءالله تناصر

أولاً: المعلومات الشخصية.

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	من 30 الى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دكتوراه	ماستر أو ماجستير	ليسانس	ثانوي أو أقل	مستوى التعليمي
20 سنة فأكثر	من 10 الى أقل من 20 سنة	من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
اطار	أخرى	عون اداري	عامل بسيط	المسمى الوظيفي

ثانيا: العوامل التنظيمية.

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الهيكل التنظيمي				
01	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسهيل عملية التواصل بين العمال والإدارة.			
02	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سرعة أداء وانجاز المهام نظرا لوضوح وبساطة الإجراءات.			
03	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية فيها.			
04	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة أدوار كل من فيها واختصاصاتهم.			
البعد الثاني: نمط القيادة				
05	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.			
06	تقوم الإدارة العليا بدعم العاملين من خلال مشاورتهم والاستماع لاقتراحاتهم.			
07	هناك ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة العليا.			
08	تؤكد الإدارة على تبني مبدأ الاستقلالية في أداء المهام.			
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية				
09	يشترك أعضاء المؤسسة فيما بينهم نسيا في معتقداتهم، آرائهم وقيمهم وأعرافهم.			
10	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العاملين على اتخاذ المبادرات الفردية			
11	يتم تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين العاملين.			
12	تشجع الإدارة على التزام العاملين بتأدية واجباتهم وما هو مطلوب منهم بدقة			
البعد الرابع: الخواطر				

			يُحصل العاملون في المؤسسة على الحوافز التي تناسب ما يقدمونه من أداء.	13
			يُحصل العاملون على الثناء والتقدير عندما يؤدون واجباتهم بالشكل المطلوب.	14
			تقدم المؤسسة مكافآت سنوية لقاء ما تحققه المؤسسة من نتائج.	15
			المنح التي تقدمها المؤسسة كافية وتتفق وطموحات العاملين.	16
البعد الخامس: التدريب				
			تعمل المؤسسة على تدريب عامليها من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية.	17
			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وبصورة مستمرة.	18
			البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة تناسب والاحتياجات التدريبية لعاملها.	19
			يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة بعد التدريب في أداء مهامهم.	20

ثالثا: العمل الجماعي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: القيادة				
01	يُمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود			
02	يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك آراءهم من أجل اتخاذ القرار السليم.			
03	يُحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء.			
04	يُدعم المشرفون إبداع العاملين			
البعد الثاني: الإتصال الإداري				
05	وسائل الإتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملاءمة.			

			توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة.	06
			الاتصال في المؤسسة يسير في كل الاتجاهات صاعداً أو نازلاً أفقياً أو عمودياً.	07
			توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الأقسام.	08
البعد الثالث: التنسيق				
			تتكامل جهود وقدرات أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض لإعطاء نتائج أفضل.	09
			تتوافق الأهداف الفرعية لفريق العمل مع الأهداف الكلية للمؤسسة.	10
			يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم.	11
			ينسق أعضاء الفريق العمل فيما بينهم من خلال تقاسم الواجبات والتعاون الفعال.	12

الملحق 4: قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ بوخلخال عبد الرحيم (المشرف)
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ بوخلوة باديس
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ نعوم عبد العزيز

الملحق 4: نتائج مخرجات SPSS

معامل الفاكرونباخ

العوامل التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	20

العمل الجماعي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	16

العوامل التنظيمية مع العمل الجماعي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	12

المتغيرات الديمغرافية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	43	76,8	76,8	76,8
	أنثى	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

العمر

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(سنة 30 من أقل)	8	14,3	14,3	14,3
	(سنة 40 إلى سنة 30 من)	28	50,0	50,0	64,3
	(سنة 50 إلى سنة 40 من)	13	23,2	23,2	87,5
	(فماكثر سنة 50 من)	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

مستوى التعليمي

التعليمي مستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او ثانوي	14	25,0	25,0	25,0
	اوليسانس تكوين شهادة	29	51,8	51,8	76,8
	ماجستير او ماستر	12	21,4	21,4	98,2
	دوكتراه	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

العمل في الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(سنوات 5 من أقل).	16	28,6	28,6	28,6
	(سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من)	15	26,8	26,8	55,4
	(سنة 20 من أقل إلى سنوات 10 من)	18	32,1	32,1	87,5
	(سنة 20 من أكثر)	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الوظيفة

الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بسيط عامل	9	16,1	16,1	16,1
	اداري عون	15	26,8	26,8	42,9
	بالدراسات مكلف	20	35,7	35,7	78,6
	اطار	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العوامل التنظيمية.

Rapport					
	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تسهيل عملية التواصل بين العمال والإدارة.	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سرعة أداء وانجاز المهام نظرا لوضوح وبساطة الإجراءات.	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية فيها.	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة أدوار كل من فيها واختصاصاتهم.	الهيكل التنظيمي
Moyenne	2,6250	2,6071	2,5179	2,3571	2,5268
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,70227	,65167	,63220	,72434	,51935

Rapport					
	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	تقوم الإدارة العليا بدعم العاملين من خلال محاورتهم والاستماع لاقتراحاتهم.	هناك ثقة متبادلة بين العاملين والإدارة العليا.	تؤكد الإدارة على تبني مبدأ الاستقلالية في أداء المهام.	نمط القيادة
Moyenne	2,4286	2,3571	2,3393	2,1964	2,3304
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,78293	,74903	,72052	,77271	,61442

Rapport					
	يشترك أعضاء المؤسسة فيما بينهم، نسبيًا في معتقداتهم، اتجاهاتهم وقيمهم وأعرافهم.	تشجع الثقافة التنظيمية الساندة في المؤسسة العاملين على اتخاذ المبادرات الفردية	يتم تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين العاملين.	تشجع الإدارة على التزام العاملين بتأدية واجباتهم وما هو مطلوب منهم بدقة	الثقافة التنظيمية
Moyenne	2,1818	2,4821	2,5000	2,4643	2,4063
N	55	56	56	56	56
Ecart type	,74761	,68732	,68755	,73767	,50128

Rapport					
	يحصل العاملون في المؤسسة على الحوافز التي تناسب ما يقدمونه من أداء.	يحصل العاملون على الثناء والتقدير عندما يؤدون واجباتهم بالشكل المطلوب.	تقدم المؤسسة مكافآت سنوية لقاء ما تحققه المؤسسة من نتائج.	المنح التي تقدمها المؤسسة كافية وتتفق وطموحات العاملين.	الحوافز
Moyenne	2,3750	2,4107	2,4107	2,2679	2,3661
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,64842	,73303	,75743	,79752	,52649

Rapport					
	تعمل المؤسسة على تدريب عامليها من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة وبصورة مستمرة.	البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة تتناسب والاحتياجات التدريبية لعاملها.	يستخدم العمال معارفهم ومهاراتهم المكتسبة بعد التدريب في أداء مهامهم.	التدريب
Moyenne	2,5536	2,6250	2,5179	2,5714	2,5670
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,60059	,61975	,71328	,70986	,47552

Rapport						
	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	الثقافة التنظيمية	الحوافز	التدريب	القوامل التنظيمية
Moyenne	2,5268	2,3304	2,4063	2,3661	2,5670	2,4530
N	56	56	56	56	56	56
Ecart type	,51935	,61442	,50128	,52649	,47552	,44667

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمل الجماعي

Rapport					
	يمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود.	يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك آراءهم من أجل اتخاذ القرار السليم.	يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء.	يدعم المشرفون إبداع العاملين	القيادة
Moyenne	2,2500	2,3929	2,5357	2,2321	2,3527
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,76871	,73059	,65959	,78604	,54309

Rapport					
	وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملاءمة.	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة.	الاتصال في المؤسسة يسير في كل الاتجاهات صاعدا أو نازلا أفقي أو عمودي.	توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الأقسام.	الاتصال الاداري
Moyenne	2,5455	2,4643	2,4821	2,5179	2,4985
N	55	56	56	56	56
Ecart type	,60302	,68661	,66033	,63220	,44989

Rapport					
	تتكامل جهود وقدرات أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض لإعطاء نتائج أفضل.	تتوافق الأهداف الفرعية لفريق العمل مع الأهداف الكلية للمؤسسة.	يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم.	ينسق أعضاء الفريق العمل فيما بينهم من خلال تقاسم الواجبات والتعاون الفعال.	التنسيق
Moyenne	2,4821	2,4286	2,6071	2,6250	2,5357
N	56	56	56	56	56
Ecart type	,68732	,78293	,59325	,61975	,54654

Rapport				
				العمل الجماعي
	القيادة	الاتصال الاداري	التنسيق	
Moyenne	2,3527	2,4985	2,5357	2,4606

N	56	56	56	56
Ecart type	,54309	,44989	,54654	,45283

الارتباط الخطي بطريقة المربعات الصغرى

Corrélations			
		العمل الجماعي	القوامل التنظيمية
Corrélacion de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,873
	القوامل التنظيمية	,873	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	القوامل التنظيمية	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	القوامل التنظيمية	56	56

Récapitulatif des modèles ^b						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Statistiques	Durbin-Watson
1	,873 ^a	,762	,757	,22304		

a. Prédictors : (Constante),
القوامل التنظيمية
b. Variable dépendante : العمل الجماعي

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,592	1	8,592	172,718	,000 ^b
	de Student	2,686	54	,050		
	Total	11,278	55			

a. Variable dépendante : العمل الجماعي
b. Prédictors : (Constante),
القوامل التنظيمية

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,290	,168		1,728	,090
	القوامل التنظيمية	,885	,067	,873	13,142	,000

a. Variable dépendante : العمل الجماعي

الارتباط الخطي لبعده الهيكل التنظيمي

Corrélations			
		العمل الجماعي	الهيكل التنظيمي
Corrélation de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,843
	الهيكل التنظيمي	,843	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	الهيكل التنظيمي	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	الهيكل التنظيمي	56	56

Récapitulatif des modèles ^b						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson	
1	,843 ^a	,711	,705	,24579		
a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي						
b. Variable dépendante : العمل الجماعي						

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,016	1	8,016	132,677	,000 ^b
	de Student	3,262	54	,060		
	Total	11,278	55			
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						
b. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,603	,165		3,665	,001
	الهيكل التنظيمي	,735	,064	,843	11,519	,000
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						

الارتباط الخطي لبعء نمط قيادة

Corrélations			
		العمل الجماعي	نمط القيادة
Corrélation de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,793
	نمط القيادة	,793	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	نمط القيادة	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	نمط القيادة	56	56

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson	
					stiques	
1	,793 ^a	,628	,621	,27862		

a. نمط القيادة. Prédictors : (Constante),

b. Variable dépendante : العمل الجماعي

ANOVA^a

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,086	1	7,086	91,282	,000 ^b
	de Student	4,192	54	,078		
	Total	11,278	55			

a. Variable dépendante : العمل الجماعي

b. نمط القيادة. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,099	,147		7,463	,000
	نمط القيادة	,584	,061	,793	9,554	,000

a. Variable dépendante : العمل الجماعي

الارتباط الخطي لبعده ثقافة التنظيمية

Corrélations			
		العمل الجماعي	الثقافة التنظيمية
Corrélation de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,738
	الثقافة التنظيمية	,738	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	الثقافة التنظيمية	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	الثقافة التنظيمية	56	56

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 ^a	,545	,537	,30822
a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية				
b. Variable dépendante : العمل الجماعي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,148	1	6,148	64,719	,000 ^b
	de Student	5,130	54	,095		
	Total	11,278	55			
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						
b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,856	,204		4,200	,000
	الثقافة التنظيمية	,667	,083	,738	8,045	,000
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						

الارتباط الخطي لبعده الحوافز

Corrélations			
		العمل الجماعي	الحوافز
Corrélation de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,643
	الحوافز	,643	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	الحوافز	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	الحوافز	56	56

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,643 ^a	,414	,403	,34987	

a. Prédictors : (Constante),
b. Variable dépendante : العمل الجماعي

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,668	1	4,668	38,134	,000 ^b
	de Student	6,610	54	,122		
	Total	11,278	55			

a. Variable dépendante : العمل الجماعي
b. Prédictors : (Constante),

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,151	,217		5,303	,000
	الحوافز	,553	,090	,643	6,175	,000

a. Variable dépendante : العمل الجماعي

الارتباط الخطي لتدريب

Corrélations			
		العمل الجماعي	التدريب
Corrélation de Pearson	العمل الجماعي	1,000	,671
	التدريب	,671	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل الجماعي	.	,000
	التدريب	,000	.
N	العمل الجماعي	56	56
	التدريب	56	56

Récapitulatif des modèles ^b						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson	
1	,671 ^a	,450	,440	,33881		
a. Prédicteurs : (Constante), التدريب						
b. Variable dépendante : العمل الجماعي						

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,079	1	5,079	44,250	,000 ^b
	de Student	6,199	54	,115		
	Total	11,278	55			
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						
b. Prédicteurs : (Constante), التدريب						

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,820	,251		3,270	,002
	التدريب	,639	,096	,671	6,652	,000
a. Variable dépendante : العمل الجماعي						

الفروقات

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
العمل الجماعي	Hypothèse de variances égales	4,258	,044	- 1,89 5	54	,063	-,26539	,14007	-,54621	,01542
	Hypothèse de variances inégales			- 2,28 9	28,34 1	,030	-,26539	,11595	-,50277	-,02802

ANOVA					
العمر					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	13,045	16	,815	1,078	,407
Intragroupes	29,508	39	,757		
Total	42,554	55			

ANOVA					
مستوى التعليمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	11,688	16	,731	1,556	,129
Intragroupes	18,312	39	,470		
Total	30,000	55			

ANOVA					
الأقدمية في العمل					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	18,996	16	1,187	1,205	,307
Intragruppes	38,432	39	,985		
Total	57,429	55			

ANOVA					
الوظيفية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	23,319	16	1,457	1,787	,070
Intragruppes	31,806	39	,816		
Total	55,125	55			



الفهرس

صفحة	العنوان
III	الاهـاء 1
IV	الاهـاء 2
V	الشكر والتقدير
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
بـث	مقدمة
01	الفصل الأول: ادبيات النظرية والتطبيقية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الادبيات النظرية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
03	المطلب الاول: ماهية العوامل التنظيمية
03	الفرع الاول: مفهوم العوامل التنظيمية
04	الفرع الثاني: أهداف العوامل التنظيمية
05	الفرع الثالث: أبعاد العوامل التنظيمية
08	الفرع الرابع: العوامل التنظيمية الداخلية
18	المطلب الثاني: ماهية العمل الجماعي
19	الفرع الأول: مفهوم العمل الجماعي
19	الفرع الثاني: أهمية ومزايا العمل الجماعي
21	الفرع الثالث: مراحل العمل الجماعي وعوامله المؤثرة فيه
23	الفرع الرابع: إستراتيجيات العمل الجماعي
24	الفرع الخامس: إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي
25	الفرع السادس: نظريات العمل الجماعي
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للعوامل التنظيمية والعمل الجماعي في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة -

تقرت -	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
36	المطلب الأول: عينة الدراسة
36	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.
45	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
46	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة.
47	عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها
47	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
47	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتغيرات الديمغرافية
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
61	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة
61	الفرع الأول: إختبار فرضيات الدراسة
68	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق
102	الفهرس