

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب:

عبد الوهاب مسعودي

تحت عنوان

دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة بلدية برهوم ولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|--------------|--------|---------------|--------------|
| | | جامعة المسيلة | رئيسا |
| مهدي نزيه | | جامعة المسيلة | مشرفا ومقررا |
| | | جامعة المسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة،

فالحمد لله حمدا كثيرا،

ونصلي ونسلم على نور القلوب وضيائها حبيبنا

وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم

وفي لحظات العرفان بالجميل

تقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف (أ.مهدي نزيه) على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر موصول للدكتور بركاتي حسين على كل المجهودات المبذولة

والإرشادات القيمة الموجهة من طرفه

وكما نخص بالشكر لجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم

وتقييم وتثمين هذه الدراسة

وإلى كل موظفي بلدية برهوم الذين ساهموا في انجاز هذا العمل

إهداء



إلى من أحمل اسمه بكل فخر والدي الكريم رحمة الله عليه

إلى ينبوع الحب والحنان والتي كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم

جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي رحمة الله عليها

إلى من كانت سنداً لي في الحياة ورفيقة

دربي زوجتي

إلى من حبهم يجري في عروقي إخواني

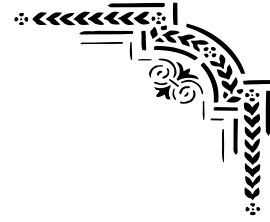
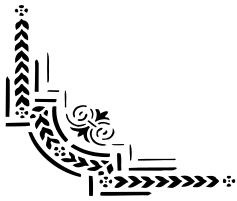
وأخواتي.

إلى زينة حياتي ونور دربي أبنائي.

❖ محمد الوهادب




فهرس المحتويات



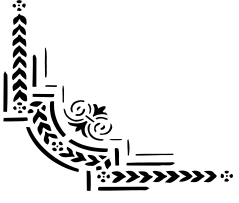
فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|---|--|
| | شكر و تقدير |
| | إهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| IV | فهرس الجداول والأشكال والملاحق |
| أ - و | مقدمة |
| الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي مدخل نظري | |
| 9 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: الإطار النظري لفرق العمل |
| 10 | المطلب الأول: ماهية فرق العمل |
| 14 | المطلب الثاني: أنواع فرق العمل ومراحل تشكيلها |
| 16 | المطلب الثالث: مقومات بناء فرق العمل |
| 19 | المبحث الثاني: الولاء التنظيمي |
| 19 | المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي |
| 22 | المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأهم النماذج المفسرة له |
| 25 | المطلب الثالث: محددات وطرق قياس الولاء التنظيمي |
| 30 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية برهوم ولاية المسيلة | |
| 32 | تمهيد: |
| 33 | المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة |
| 33 | المطلب الأول: مجتمع الدراسة |
| 33 | المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة |
| 34 | المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة |

| | |
|----|--|
| 36 | المبحث الثاني: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها. |
| 37 | المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة |
| 39 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة |
| 44 | المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| 50 | خلاصة الفصل |
| 52 | الخاتمة |
| 55 | قائمة المراجع |
| 61 | الملاحق |
| 73 | الملخص |



فهرس
الجداول والأشكال
والملاحق



فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11 | الفروقات بين مجموعات العمل التقليدية وفرق العمل | 01 |
| 35 | توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي | 02 |
| 35 | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح | 03 |
| 36 | كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة | 04 |
| 37 | مصفوفة ارتباطات عبارات محور فرق العمل مع الدرجة الكلية للمحور | 05 |
| 38 | قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد فرق العمل | 06 |
| 39 | العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لأبعاد الولاء التنظيمي | 07 |
| 39 | معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الولاء التنظيمي | 08 |
| 39 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 09 |
| 40 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 10 |
| 41 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 11 |
| 42 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 12 |
| 43 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 13 |
| 44 | التحقق من التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة | 14 |
| 46 | اختبار فرضية الاستعداد لإنشاء فرق العمل | 15 |
| 47 | نتائج الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على تحقيق الولاء العاطفي | 16 |
| 447 | نتائج الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على تحقيق الولاء الأخلاقي | 17 |
| 48 | نتائج الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على تحقيق الولاء المستمر | 18 |
| 49 | أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي | 19 |

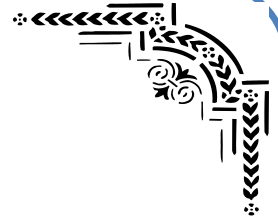
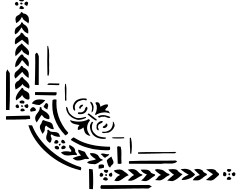
فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مراحل تكون الولاء التنظيمي | 22 |
| 02 | مدخلات ومخرجات نموذج سيزر | 24 |
| 03 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 40 |
| 04 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر | 41 |
| 05 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 42 |
| 06 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 42 |
| 07 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 43 |
| 08 | التوزيع الطبيعي لمتغير فرق العمل | 45 |
| 09 | التوزيع الطبيعي لمتغير الولاء التنظيمي | 45 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 61 | استمارة الاستبيان | 01 |
| 66 | مخرجات spss (نتائج تحليل الاستبيان) | 02 |

مقدمة



يعتبر مفهوم فرق العمل من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في الفكر الإداري، ولقد قدمت العديد من النظريات والأبحاث التي أسهمت في ظهوره وتبين مدى أهميته للمنظمات المعاصرة. ففي ظل التغيرات العالمية الحاصلة اليوم والتطورات المتسارعة تزايد الاهتمام أكبر بمفهوم فرق العمل باعتباره أحد الأساليب المعاصرة الذي يجعل المنظمات تتلاءم وتتكيف مع المتغيرات البيئية لتعديل أوضاعها وضمان بقائها واستمراريتها.

ف نجاح المنظمات اليوم يتم بفضل التخطيط والتنسيق والتعاون و التقييم والتقويم وحل المشكلات والحوار والمشاركة بين عدد من الأشخاص العاملين فيها مهما كانت رتبهم أو وظيفتهم، ومن هنا كان لزاما على المنظمات الاهتمام ببناء وتشكيل فرق العمل.

ولأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمات في البيئة المعاصرة نظرا لما يبذله من مجهودات تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته، فقد فرض على المنظمات أن توليه اهتماما كبيرا وخاصة فمصلحة المنظمات تكمن في قدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية وتقليل الدوران الوظيفي ولا يتأتى ذلك إلا من خلال البحث عن أساليب تلبي من خلالها المنظمة احتياجات مواردها البشرية، ومن بينها توفير المناخ التنظيمي المناسب وخلق الولاء التنظيمي لدى مواردها البشرية.

والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات تحاول أن تبقى وتستمر في هذه البيئة المتغيرة وتواكب التحديات التي تفرضها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والآليات لتحقيق أداء أفضل ولعل من بين الإجراءات التشجيع على تشكيل فرق العمل والاهتمام أكبر بتوفير متطلبات خلق الولاء التنظيمي . وتعتبر بلدية برهوم من بين المنظمات الجزائرية والتي تنتمي إلى الجماعات المحلية والتي ومن خلال بحثها عن مواكبة متغيرات البيئة الحالية وتحسين أدائها من خلال تقديم أفضل خدمة للمواطن، ومن خلال إتباع استراتيجيات عصرنة الإدارة العمومية، تهدف إلى خلق الولاء التنظيمي لموظفيها من أجل المحافظة عليهم وتحسيسهم بأن بلدية برهوم هي جزء لا يتجزأ من حياتهم اليومية ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

1-الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق؛ يمكن حصر إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي الآتي :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي ببلدية برهوم بولاية المسيلة ؟

: للإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح الفرضية الرئيسية التالية.

2- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي ببلدية برهوم.

بولاية المسيلة.

- التساؤلات الفرعية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل لدى بلدية برهوم ولاية المسيلة استعداد لإنشاء فرق العمل ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في بلدية برهوم ولاية المسيلة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في بلدية برهوم ولاية المسيلة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في بلدية برهوم ولاية المسيلة؟
- 3- أهمية الدراسة:**

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تتناول موضوع هام يتعلق ببناء وتشكيل فرق العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي.
 - تكمن الأهمية العلمية للموضوع في تزويد المسؤولين في الإدارات العمومية ببعض الاقتراحات التي تساعد على التعرف على أسباب ضعف الولاء التنظيمي لدى موظفيها.
 - تعد هذه الدراسة إثراء للمكتبة الجزائرية وإضافة علمية تساعد الطلبة في العمل على دراسات مشابهة.
- 4- أهداف الدراسة :**

- تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال:
 - التعرف على مدى استعداد بلدية برهوم لبناء وتشكيل فرق العمل.
 - التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية برهوم بولاية المسيلة.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين تشكيل فرق العمل والولاء التنظيمي ببلدية برهوم ولاية المسيلة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع :**

- الميل لمعالجة مثل هذه المواضيع .
 - الرغبة في إثراء المعارف في مجال إدارة الموارد البشرية .
 - توافق الموضوع مع طبيعة عملي كموظف في إدارة عمومية.
 - توافق الموضوع مع التخصص.
- 6- صعوبات الدراسة :**

- قلة المصادر والكتب التي تعالج موضوع فرق العمل والولاء التنظيمي خاصة باللغة العربية.
- نقشي وباء كوفيد 19 مما نجم عنه عرقلة السير الحسن للدراسة .

7- منهج الدراسة :

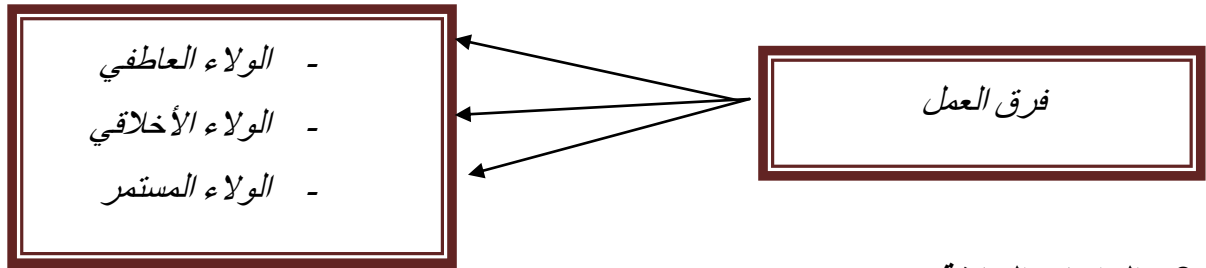
لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من ابرز وأكثر المناهج شيوعاً، حيث يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ومحاولة تفسيرها بطريقة موضوعية، كما تم استخدام المنهج الإحصائي في معالجة وتحليل البيانات لتفسير الدلالات الإحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة .

8- نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل ليوضح علاقات الارتباط بين المتغيرات لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ويمكن تمثيله كما يلي:

الولاء التنظيمي

نموذج الدراسة:



9- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات الآتية من ابرز المواضيع التي عالجت موضوع فرق العمل والولاء التنظيمي، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات بدءاً من أحدثها كما يلي:

الدراسة الأولى: إسرائ محمد حسين أبو عصبه (2019): إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان: تتمثل هذه الدراسة في رسالة ماجستير مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة فرق العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين وذات دلالة إحصائية بين درجة فعالية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإدارية لديهم .

الدراسة الثانية: حمزة جغبو (2019): المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني- عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليستين مؤسسة كوندور برج بوعريج. تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 11 العدد 03، تهدف الدراسة إلى: التطرق ومعالجة أحد أهم القضايا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثل في تشكيل فرق العمل كعملية أساسية في بناء النسق الإنتاجي وعلاقتها بالتوافق المهني كمطلب يضمن نوعية أفضل للمخرجات، كما تطرقت الدراسة إلى بعض طرق تشكيل فرق العمل، وقد أظهرت الدراسة في جانبها النظري أن فرق العمل تطورت بتطور المهام الموكلة إليها من نظام تقليدي إلى أنظمة أخرى تواكب تطورات العصر البشري، فتشكيل أي فرقة عمل لا بد لها من المرور بمراحل تحتوي تفصيلات يقتضيها التجمع البشري، تبدأ هذه المراحل بالارتباك ثم الاختلاف ثم الاستجابة يليها الالتزام بمعايير وقيم فريق العمل.

الدراسة الثالثة: عبد القادر بن يربال (2018): تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط: تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور بمجلة دراسات العدد الاقتصادي المجلد 09 العدد 02؛ تهدف إلى: دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، مع وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية، ووجود ارتباط قدر ب 0.54، كما أن التغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%.

الدراسة الرابعة: أحمد صالح إبراهيم حميد (2016): دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني: تتمثل هذه الدراسة في رسالة ماجستير مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى - غزة؛ هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:
- العمل على زيادة اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.
- العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع مجالات الوزارة والعمل على إعداد دورات وورش عمل تبين أهمية فرق العمل.

- رفع مستوى الأداء من خلال الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي وتوزيع الوصف الوظيفي والتوازن ما بين العقوبات والمكافآت.

- إتباع عناصر اتخاذ القرارات من (تحديد المشكلة، تجميع البيانات والمعلومات، وضع البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة القرارات، تصحيح الانحرافات).

الدراسة الخامسة: عجيلة حاج محمد (2021): دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية: تتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه الطور الثالث مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر؛ هدفت الدراسة إلى: إبراز دور التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي) في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده على الولاء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وكذا وجود أثر لبعدها على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بالإضافة إلى وجود أثر لبعدها على الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما تم التوصل إلى وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية السن والخبرة.

الدراسة السادسة: أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم (2019): تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، تتمثل هذه الدراسة في مقال منشور بمجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد 11 العدد 01؛ هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية، ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب تجاههم، والكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالولاء التنظيمي وأثرها فيه، وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل الفنادق على وضع استراتيجيات فعالة لجذب واستقطاب المواهب والحفاظ عليها، وضرورة العمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي بها.

الدراسة السابعة: أحمد سويسي (2018): تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بين عجيلة الأغواط، تتمثل هذه الدراسة في أطروحة دكتوراه ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل؛ هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بالأغواط، من خلال دراسة تأثير كل من ثقافة الإبداع بالمؤسسة على الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى دراسة تأثير كل من التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي عالجت كل من مفهوم فرق العمل وكذلك الدراسات التي عالجت الولاء التنظيمي، نجد أن معظم الدراسات تناولت فرق العمل وحاولت معرفة علاقاتها بمفاهيم أخرى كالصراع التنظيمي، الثقة التنظيمية، واتخاذ القرارات وغيرها من المفاهيم ، كما أن الدراسات التي عالجت موضوع الولاء التنظيمي كذلك تناولته بمحاولة معرفة علاقاته بمتغيرات مختلفة على غرار النمط القيادي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية وغيرها ، أما الدراسة الحالية والموسومة بدور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة والتي حاولت الربط بين الجوانب النظرية لفرق العمل والولاء التنظيمي وبين الجانب التطبيقي ببلدية برهوم ولاية المسيلة، و تتفق مع الدراسات السابقة من حيث الجوانب النظرية لمفهوم فرق العمل والولاء التنظيمي، بل تم الاعتماد عليها والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بضبط أبعاد الولاء التنظيمي. غير أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تحاول البحث عن العلاقة بين بناء وتشكيل فرق العمل والولاء التنظيمي في البيئة الجزائرية وبالخصوص في الإدارات العمومية، وهذا ما تم التطرق إليه من خلال الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى بلدية برهوم ولاية المسيلة.

10- هيكل البحث :

عملية تنظيم البحث استدعت تقسيمه إلى فصلين، فصل نظري وفصل آخر تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل والولاء التنظيمي؛ تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بكل من فرق العمل، الولاء التنظيمي مثل: المفهوم والأهمية والأبعاد وطرق وآليات تجسيد كل مفهوم ، بالإضافة إلى التطرق إلى طرق القياس ومعوقات تحقيق كل مفهوم وأسباب الفشل .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في بلدية برهوم ولاية المسيلة ؛ من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف والأدوات الإحصائية المستخدمة؛ عرض البيانات وتحليلها، اختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها وتفسير النتائج المترتبة عنها .

الفصل الأول

فرق العمل والولاء التنظيمي مدخل نظري

☞ المبحث الأول: الإطار النظري لفرق العمل.

☞ المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.

☞ خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر مفهوم فرق العمل من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة، وذلك من كافة المنظمات وذلك لما يوفره هذا المفهوم من فوائد للمنظمة ويجعلها تواكب المستجدات والمتغيرات في البيئة العالمية، ولذا أصبحت فرق العمل جزءا لا يتجزأ من تطوير المنظمات ومعيارا مهما عند تقييم أدائها.

ولكون المورد البشري هو العنصر الأهم في المنظمات لما يقدمه من مجهودات تساهم في تحسين أداء المنظمة وإستمراريتها، كان لزاما على المنظمات اليوم الاهتمام أكثر بهذا المورد من خلال البحث عن أساليب الحفاظ عليه وتلبية احتياجاته كي لا يفكر في ترك المنظمة والذهاب إلى منظمة أخرى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها.

ومنه فإنه في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

✍ المبحث الأول: الإطار النظري لفرق العمل.

✍ المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.

المبحث الأول. الإطار النظري لفرق العمل

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بفرق العمل انطلاقاً من المفهوم من خلال التعرف على أهم التعريفات المقدمة لفرق العمل والأنواع ومقومات بناء فرق العمل، ختاماً بأهم المعوقات التي تعترض عمل فرق العمل.

المطلب الأول : ماهية فرق العمل

يعتبر مفهوم فرق العمل من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، كما يعتبر من بين أهم الأساليب المتبعة في تحقيق التنمية الإدارية، وكما تتعدد خصائصه وله عدة فوائد سواء للفرد أو المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف فرق العمل

هناك مجموعة من التعاريف التي قدمها علماء الإدارة لفرق العمل منها:

تعرف فرق العمل بأنها " عبارة عن عدد محدود من الأفراد ذوي مهارات متكاملة، يلتزمون بغرض مشترك وأهداف في الأداء وأسلوب في الاقتران ويحاسبون بعضهم عليها وفقاً لقواعد مشتركة ويتميز هذا الفريق بخصائص التكامل، والتوجه نحو العمل، وتوافر المعرفة والمعلومات وسرعة الاستجابة والاستعداد للعمل والإنتاج." (عصبة، 2019، صفحة 14).

كما عرفت فرق العمل بأنها " مجموعة من الأفراد يعملون معاً بشكل تعاوني لإنجاز أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة لتحقيق النتائج المرغوب فيها." (الحراشنة، 2006، صفحة 50).

وعرفت أيضاً فرق العمل بأنها " مجموعة منظمة ومحددة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة والمهام المترابطة، يعتمد كل منهم على الآخر ويتفاعلون وينسقون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك لا يمكن تحقيقه بفاعلية بواسطة كل فرد على حدة ويتحملون المسؤولية بشكل جماعي وذلك في بيئة عمل محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة وضمن إطار ثقافة خاصة بالفريق مستمدة من ثقافة المنظمة، وهؤلاء الأفراد يتميزون بالرغبة في التعاون والقدرة على أداء أدوارهم في الفريق، يحاسبون أنفسهم أولاً في ضوء الأهداف الموضوعية والنتائج المتوقعة، كما يتمتعون بدرجة عالية من الولاء والانتماء والتمكين في اتخاذ القرار " (حنان، 2016، الصفحات 50-51).

فرق العمل هي " مجموعة من الأفراد ذوي مهارات متعددة ومهام مترابطة، يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء توجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم. (جغبلو، 2019، صفحة 89).

الملاحظ من خلال التعاريف المذكورة سابقاً لفرق العمل نجد كلها تركز على أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة ولديهم مهارات وخبرات متعددة، ويسود بينهم نوع من الانسجام والتوافق ويتحلون بالمسؤولية المشتركة فيما بينهم، ويعملون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فاعلية.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

وهناك من يفرق بين مفهوم فرق العمل وجماعات العمل أو المجموعة حيث أن المجموعة هي " تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحددها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق أهداف الجماعة واشباعاً لرغبات أفرادها". (الخليل، 2021، صفحة 09).

وتختلف جماعات العمل عن فرق العمل في النقاط التالية:

- حجم جماعات العمل: قد يكون حجم الجماعة اثنين أو مئات أو آلاف أما فريق العمل فحجمه ضيق، يتراوح من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضواً.
 - المسؤولية عن الأداء: أعضاء الفريق مسؤولين جماعية عن تحقيق الأهداف بنجاح أما أعضاء الجماعة تكون المسؤولية فردية.
 - التكامل بين المهارات: حيث يتم تجميع أعضاء الفريق بناء على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات مرتبطة بالوظائف.
 - القيادة: القيادة في الفريق موقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة وغالباً ما يتخذ القائد دور المنسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي أنشئ من أجلها الفريق.
 - التمكين: يتمثل تمكين فرق العمل في ما يلي:
 - تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات.
 - الشعور بالمسؤولية عن أداء المهمة وتحقيق الهدف.
 - محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.
 - وجود قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات.
- والجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين مجموعات العمل التقليدية وفرق العمل.

جدول رقم 01: الفروقات بين مجموعات العمل التقليدية وفرق العمل

| البيان | فرق العمل | مجموعات العمل |
|---------------|---|--|
| الأهداف | إلى جانب تحقيق الأهداف المشتركة يتعهد الأعضاء أمام أنفسهم بتنفيذ هذه الأهداف كجزء من مسؤولياتهم | يعمل الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة |
| المسؤولية | جماعية | فردية، وتتم محاسبة قائد الجماعة عن نتائج العمل باعتباره المسؤول عن الجماعة |
| المدة الزمنية | معظم فرق العمل مؤقتة وتتشكل لتحقيق غرض معين في وقت محدد | غالباً دائمة |
| الاتفاق | عدم الاتفاق يكون مقبولاً | عد الاتفاق يؤدي إلى انشقاق |
| القيادة | قوية ومشاركة | ضعيفة وتقتصر على القائد |

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| الحجم | عدد محدود نسبيا ولا يتجاوز ثلاثين عضوا | فردين أو أكثر |
| الثبات في التشكيل والتجانس التخصصي | تتمتع بدرجة بسيطة | تتمتع بدرجة عالية |
| النوع | رسمية | رسمية وغير رسمية |
| الصراع | لا يحدث صراع مع الادارة العليا، بسبب أن قيم ومبادئ وأهداف فرق العمل منسجمة مع قيم ومبادئ لاوأهداف الإدارة العليا | يحدث - أحيانا- صراع مع الإدارة العليا؛ بسبب أن قيم ومبادئ وأهداف الجماعة قد لا تتسجم بشكل كامل مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة العليا |
| الانسجام بين الأعضاء | انسجام كامل | أحيانا يكون الانسجام غير كامل وهذا يبعث على التراخي والكسل |

المصدر: (جربوع، 2014، صفحة 41).

الفرع الثاني: أهمية فرق العمل

تكمن أهمية فرق العمل من خلال الفوائد المرجو أن تحققها المؤسسات من خلال إدارة وبناء فرق العمل منها: (بيرطال، 2018، صفحة 188).

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التعويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- وكما يمكن أن تحقق المؤسسات فوائد مهمة أخرى من خلال بناء فرق العمل وهي: (أمينة، 2007، الصفحات 89-90).
- تحقيق التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم وأسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات المتوفرة لأعضاء الفريق والذي بدوره يسهل العملية الإدارية والتنظيمية.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وفي كل الاتجاهات.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى إطلاق الطاقات والإبداعات والانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.
- اتخاذ القرارات: وهنا يتم اتخاذ القرارات في حال التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات وإعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.
- الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل.

الفرع الثالث: سمات وخصائص فرق العمل

- لكي تكون فرق العمل فعالة وتحقق الأهداف التي تم بناؤها من أجلها لا بد أن تتميز بمجموعة من الخصائص منها: (حميد، 2016، الصفحات 24-25).
- وضوح أهداف الفريق لجميع الأعضاء.
- توزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بين أعضاء الفريق.
- الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية.
- التعاون المتبادل بين الأعضاء وقائد الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.
- حل الخلافات والمشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة.
- وجود علاقات طيبة قوية بين الأعضاء.
- حجم مناسب للفريق بحيث يتناسب العدد مع حجم الإنتاج المطلوب.
- التوجيه والرقابة الذاتية.
- يشعر أفرادها باتجاهات ايجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.
- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد.
- يتخذ الفريق قراراته بالإجماع وتدور المناقشات في جو من الهدوء.
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة: بحيث يكون الفريق جاد في تحقيق الأهداف ولا يتهاون في المواقف والمشكلات المختلفة مهما كان حجمها.
- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم.
- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات.
- تصميم العمل: أن يعمل أعضاء الفريق معاً، وأن يتحملون المسؤولية في انجاز المهام.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- التركيب (التكوين): امتلاك أعضاء الفريق للمهارات بأنواعها، الخبرة المهنية واتخاذ القرارات والاستماع والتغذية العكسية وحل الصراعات والمهارات التفاعلية.
- العوامل المحيطة: وتتضمن توفير الموارد (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية).
- العملية: وتتضمن ولاء الأعضاء للغرض المشترك الخاص بالفريق، وجود أهداف محددة ومعايير قياس مناسبة، والكفاية (الثقة بالنفس والاعتقاد بالنجاح)، ومستوى مناسب ومعقول من الصراع، وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل ومراحل تشكيلها

الفرع الأول: أنواع فرق العمل

لقد اعتمد الباحثون أبعادا مختلفة في تصنيف فرق العمل فمنهم من اعتمد على أسلوب التطور التدريجي، واعتمد آخرون على بعدي التمييز والتكامل، في حين صنفها آخرون بالاعتماد إما على معيار الاستقلالية أو على أساس وظيفي.

و في ما يلي أهم أنماط فرق العمل: (حداد، 2001، الصفحات 341-343).

1- جماعات العمل التقليدية: وهي محل خلاف بين الباحثين إن كانت تدخل ضمن أنماط فرق العمل أم لا، وتعرف بأنها الجماعات التي تقوم بانجاز أنشطة الإنتاج الرئيسية والأنشطة المساندة، ولا يتمتع الأفراد في هذه الفرق بأية مسؤوليات إدارية، فالمدير هو الذي يخطط ويوجه ويراقب، كما تعرف بأنها وحدات العمل التقليدية الموجودة في منظمات الأعمال كمجموعة العمل في القسم أو الشعبة أو الوحدة المناط بها انجاز وظيفة محددة تتمثل بإنتاج منتج أو تقديم خدمة.

2- دوائر الجودة: وهي مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويتم الانضمام إليها بصورة طوعية، ويتراوح عدد أفرادها بصورة عامة من (6-12) عضوا ويجتمعون بشكل منتظم كل أسبوع من أجل دراسة آلية العمل وتلمس قضايا الإنتاج والجودة التي تؤثر على عملهم، ويقومون بتقديم التوصيات بطرق تحسين المنتج وصيرورة العمل من خلال استخدامهم لأساليب الضبط الإحصائي لحل المشكلات.

3- فرق المهام: وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات العالية يتم اختيارهم من قبل الإدارة العليا من أجل دراسة وحل مشكلة محددة وبصورة عاجلة، ويتم سحب هؤلاء الأفراد من وظائفهم ليعملوا مع بعضهم بعضا، وتتحل هذه الفرق حالما يتم تقديم التوصيات بحل المشكلة أو أداء المهمة بحيث يعود كل فرد من الأفراد إلى الدائرة الوظيفية التي كان يعمل بها.

4- فرق حل المشاكل: وهي مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات العالية من أجل تحديد المشكلات وجمع البيانات المتعلقة بها لمعرفة طبيعتها أو إيجاد الحلول لها من خلال توصياتها التي تقوم برفعها للإدارة، وقد تكون هذه الفرق وظيفية أو متعددة الوظائف، فالميزة الرئيسية لهذه الفرق أنها تأخذ صفة الاستمرارية كفرق متخصصة في حل المشكلات باعتبارها من الفرق الدائمة.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

5- الفرق متعددة الوظائف: وهي الفرق المكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرات العالية الذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو تنفيذ مشروع معين، ومن هذه الفرق فرق التخطيط والمشاريع المتخصصة والجودة وتحسين العمليات وتطوير المنتجات والبحث والتطوير.

6- الفرق المدارة ذاتيا: تعرف الفرق المدارة ذاتيا بأنها مجموعة العاملين والمسؤولين كليا أو جزئيا عن عمل ما من أجل انتاج منتج أو تقديم خدمة للمستفيدين سواء أكانوا مستفيدين داخليين مثل العاملين في المنظمة أو خارجيين مثل العملاء.

7- فرق تحسين صيرورة العمل: تشكل هذه الفرق من قبل الإدارة بهدف إجراء التحسينات في أداء المنظمة، وهي من فرق إدارة الجودة الشاملة القائمة على مبدأ أن هناك دائما مجالاً للتحسين ناتج عن التطور التقني ونمو المعرفة، وعادة ما يكون أعضاؤها في الفرق الموجودة في المنظمة وقد ينظم إليها بعض الخبراء، أما آلية عمل هذه الفرق فتقوم على أساس دراسة الأساليب والعمليات القائمة في المنظمة ومن ثم يقوم الفريق بإدخال التعديلات من خلال الحذف أو إعادة التصميم.

8- فرق الإدارة: يعتبر من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، ويعتبر الأعضاء في هذه الفرق أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ولذلك فهم بصورة دائمة يقومون بالدفاع عن مواقفهم ويحاولون التأثير على الآخرين، ومن المهام المناطة بهذه الفرق اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع الاستراتيجيات وتحديد أهداف وواجبات الوحدات الإدارية وتوزيع الموارد بينها وتطوير الفلسفة المؤسسية والسياسات والتوجهات العامة ومعالجة التداخل بين الوحدات الإدارية.

9- فرق العمل الافتراضية: وتسمى أيضا الفرق الاليكترونية وهي من الفرق المدارة ذاتيا والتي نجمت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في منظمات الأعمال، وأخذت تعكس ممارسات منظمات الأعمال في القرن الواحد والعشرين حيث تجسد استجابة هذه المنظمات لتحديات العولمة وضرورة العمل من خلال تخطي الحدود بين الدول، وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، والتي في الوقت نفسه تشكل مصادر نفوذ وسلطة لأعضاء الفريق، ويكون الاتصال بين أعضاء الفريق المتواجدين في مناطق مختلفة في بلدان العالم عن طريق البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد وجماعات النقاش وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت.

الفرع الثاني: مراحل تشكيل فرق العمل

قسم الباحثون مراحل تشكيل وبناء فرق العمل إلى عدة مراحل كل حسب رؤيته، غير أن بعض المفكرين حددوا مراحل بناء فرق العمل بأربعة مراحل أساسية وهي: (حسن، 2021، صفحة 384).

- **التشكيل:** هذه هي فترة التوجيه الأولية، الفريق غير متأكد مما يفترض أن يفعله، أعضاء لا يعرفون بعضهم البعض جيدا، أو ليسوا على دراية حتى الآن من قائد الفريق والأعضاء الآخرين، وظيفة الأعضاء في هذه المرحلة كاملة، عندما يبدأ الأعضاء في رؤية أنفسهم كجزء من المجموعة.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- **الاقتحام:** أو تسمى العصف التي تنطوي على خلافات حول المهمة والنهج وأن أعضاء الفريق يبدؤون بالتعرف على بعضهم البعض، ويمكن أن تتميز هذه المرحلة بعلاقات متوترة وصراعات.
- **المعايير أو القواعد:** في هذه المرحلة يحتاج الفريق لوضع مجموعة من القواعد للسلوك، وهذه القواعد تتبلور في الوقت المناسب إلى معايير، وتؤدي إلى تماسك الفريق الذي يطور ارتباطا وثيقا بنظامها المعياري، وهذه الخطوة ضرورية للانتقال إلى مرحلة الأداء الفعلي.
- **مرحلة الأداء:** يكون تركيز الفريق على المهام، حيث يجدون طرقا لإنجاز المهمة بسلاسة وفاعلية دون تعارض غير مناسب أو الحاجة إلى إدراك خارجي، أصبح أعضاء الفريق مرتبطين ويتكون لديهم الدافع والمعرفة ومستقلون وقادرون على التعامل مع عملية صنع القرار بدون إشراف.
- **مرحلة تأجيل حل الفريق أو إعادة التوجيه:** هي المرحلة النهائية من تطوير الفريق لا تشمل الفرق الدائمة لكنها تخص الفرق المؤقتة مثل فرق المشاريع أو اللجان المتخصصة، ولا تسيير الفرق دائما بشكل تسلسلي من مرحلة واحدة إلى التالية، في الواقع تتشارك بعض الفرق في أكثر من مرحلة في وقت واحد، كما هو الحال عندما تكون الفرق اقتحام وأداء في آن واحد.

المطلب الثالث: مقومات بناء فرق العمل

الفرع الأول: متطلبات بناء فرق العمل

- هناك مجموعة من المعايير الواجب مراعاتها والاعتماد عليها والحرص على تطبيقها عند تشكيل فرق العمل منها: (الرحبي، 2005، الصفحات 70-71).
- توفير مناخ لعمل الفريق، وذلك بتعميم وسيادة منهج العمل ضمن فريق متفاعل ومتكامل مع نشر الثقافة والقيم الداعمة لروح الفريق وإيجابياتها. كل ذلك في ظل تحديد احتياجات أعضاء الفريق وإشباعها، وإيجاد الحوافز الدافعة للعمل من خلال كل عضو في الفريق، وذلك بتوزيع أعضاء الفريق على مستويات سلم الحاجات وأولوياتها ومن ثم إشباعها وفق تلك المستويات والأولويات.
 - التخطيط الهادف عن طريق إعداد الرؤية التي تحدد الطريق للوصول إلى الأهداف في جميع مراحلها بدقة ووضوح، وبكل مستلزماتها من وقت ومال وموارد بشرية.
 - تطوير الواقع والبنية التنظيمية، ويكون ذلك عبر تحديد المهام والأعمال والأنشطة بشكل واضح ومفهوم لدى أعضاء الفريق مع حشد وتحريك كافة الموارد والاحتياجات لإنجاز الأعمال من خلال آلية للاتصال وتدفق المعلومات والتغذية الراجعة في كافة الاتجاهات بسرعة ودقة وسهولة، وعى القائد أن يتولى مهام التوجيه والتنسيق لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
 - بناء نظام للرقابة والمتابعة لإدارة خطط العمل بدقة وفق البرامج المحددة مع السعي الدائم إلى تطوير العمل وتحسينه باستمرار اعتمادا على نقل خبرات التطوير والتحسين لكل أعضاء الفريق، وبالتركيز على التغذية الراجعة كأساس في عملية الضبط والتطوير.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- حسن اختيار أعضاء الفريق من بين من يلتزمون بتحقيق أهداف الفريق، والذين يركزون على أعمال ونشاطات الفريق ويحرصون على نجاحه، وينطبق هذا بوضوح على أولئك الأشخاص المؤهلين والملائمين لأداء مهام الفريق، خاصة أولئك الذين تدرّبوا على أسلوب العمل كفريق.

الفرع الثاني: معوقات بناء فرق العمل

إن من بين التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل هو تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة. ولعل من بين أهم العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات ما يلي: (حيشو، 2020، الصفحات 12-14).

أولاً: المعوقات التنظيمية

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

2- التركيز على انجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل.

3- ضعف التغيير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ، فالتفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيان التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

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

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

5- نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

ثانيا: المعوقات الفردية:

1- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق، حيث لا يكتفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لیسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2- المهارات: هناك نوعان من المهارات مهارات فنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطوير المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

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

4- عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عنصر للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فغن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الأعضاء، لأن من شأن ذلك انطباق قانون "تناقص الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفاعلية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

المبحث الثاني . الولاء التنظيمي

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من بين أهم المفاهيم التي لقيت ولازالت تلقى اهتماما بالغاً من طرف الباحثين في علم الإدارة، كيف لا وهو يعتبر من أهم الغايات التي تسعى أي منظمة للوصول إليها، لما له من انعكاس على أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها خاصة ما تعلق بالبقاء والنمو والاستمرارية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي والنظريات التي حاولت تقديم تفسيرات لهذا المفهوم، بالإضافة إلى أهم طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يشير الولاء في الفكر الإداري إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، وتنعكس على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه لها، وفيما يلي توضيح لأهم المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف **الولاء التنظيمي** بأنه "ذلك الشعور الوجداني للفرد العامل في المؤسسة ما نحو منظمته، يترجم فعليا بالعمل لصالح المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المنظمة". (بورقبة، 2020، صفحة 128).

كما عرف **الولاء التنظيمي** بأنه "الإحساس بالإسهام الفاعل والإخلاص، أي شعور وإحساس العامل بالانتماء للمنظمة من خلال الانجازات الفعالة التي قدمها للمنظمة باعتبارها جزء منه". (الحليم، 2019، صفحة 141).

ويعرف **الولاء التنظيمي** اصطلاحاً بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه؛

ويعرف بأنه انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال [أهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (محمد، 2018، صفحة 13).

ويعرف **الولاء التنظيمي** أيضاً بأنه " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالايجابية والدينامكية ويقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه". (الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، 2015، صفحة 126).

يرى بروس Brous أن الولاء التنظيمي بوصفه مناصرة وتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في منظمته والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف والقيم المنظمة وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: المقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: والمقصود به شعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، أما الوفاء هو ثبات على الحب وإدامته إلى الموت معه وبعد الموت مع أولاده وأصدقائه. (مقدم، 2017، صفحة 2016).

الفرع الثاني: فوائد وأهمية الولاء التنظيمي

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء التنظيمي ما يلي: (سن، 2015، صفحة 83).

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات.

- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم، حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء للمنظمة يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختبارهم والعمل على إسعادهم.

- جذب أفضل الزبائن وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.

- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثا عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.

كما تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية: (السهي، 2015، صفحة 28).

- أنه يمثل عنصرا هاما في ارتباط الفرد بالمنظمة خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

- قوة درجة الولاء لدى العاملين تعني فاعلية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية، ودعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للموظفين، مما يجعل الولاء سرا من أسرار الريادة والتفوق وهي الحالة المثالية التي تسعى لها جميع المنظمات بلا استثناء.

ويؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها: (جلعود، 2007، صفحة 109).

- الروح المعنوية العالية: حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- التخفيف من دوران العمل: وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها.
- الأداء: حيث أن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء وليس الاداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع.
- التغيب: وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعذار.

الفرع الثالث: المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمة وتتمثل هذه المراحل في: (محمد ش.، 2009، صفحة 70).

1- مرحلة التجربة: أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

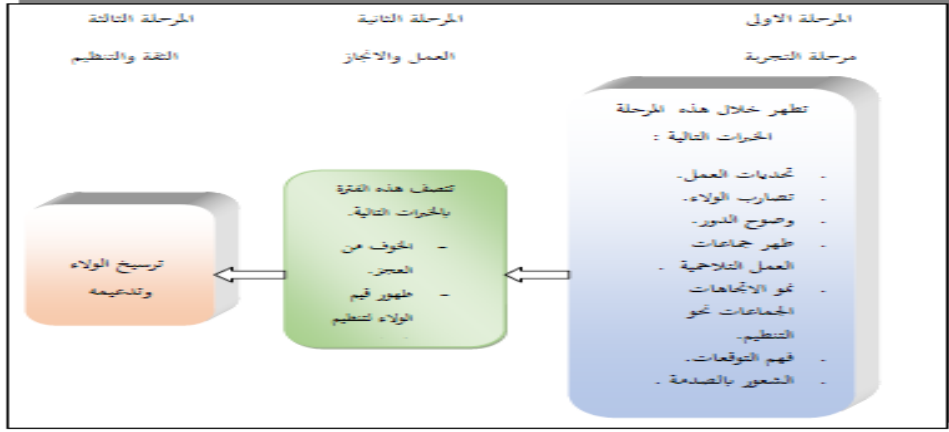
3- مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.

مما سبق يتبين تعدد مراحل تطور وتكوين الولاء أنها مرتبطة أساساً بعنصرين اثنين: (محمد ع.، 2021، الصفحات 45-46).

- **بالوقت** حيث أن الولاء التنظيمي للعاملين يتكون ويتشكل بمرور الوقت داخل المنظمة، فالعامل عند دخوله للمنظمة تكون عنده غالب صورة مبدئية عليها ويكون خلال هذه الفترة في بداية الاستعداد للانتماء لمنظمة لتتصهر بمرور الزمن اتجاهاته في المنظمة، فعند التوافق يتشكل الولاء التنظيمي، وإذا كان هناك تعارض مع القيم والاتجاهات يكون هناك الولاء التنظيمي في أدنى مستوياته.

- **التجربة:** فالعامل عند دخوله للمنظمة والعمل فيها يسخر كل طاقاته وجهوده لتحقيق أهدافها، مقابل ذلك يسعى العامل لتطوير قدرات وصقل مهاراته وإثبات ذاته داخل المنظمة، فهذا المقابل على أساسه ويتكون الولاء.

الشكل رقم 1: مراحل تكون الولاء التنظيمي



المصدر: (محمد ع.، 2021، صفحة 46).

المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأهم النماذج المفسرة له.

من خلال ما يلي سيتم التعرف على أهم المداخل النظرية التي فسرت الولاء التنظيمي بالإضافة إلى أهم الأبعاد المتعلقة بالولاء التنظيمي .

الفرع الأول: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

تتمثل أهم مداخل دراسة الولاء التنظيمي في: (العلا، 2009، صفحة 38).

1- **المدخل السلوكي**: ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها؛

2- **مدخل الاتجاهات**: وفقا لهذا المدخل ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمتة، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود اضافية في عمله للرفي بمنظمتة، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد وبمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

3- **المدخل التبادلي**: يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد، كان ولاؤه أكثر لتلك المنظمة، ويتضح من خلال هذا المدخل أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت، والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره في مقابل

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

انضمامه إلى عضوية المنظمة، كما أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد يزيد بزيادة المكافآت، وينقص بزيادة التكلفة في العمل.

وينظر للولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو حسيطة للعلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع، التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها، كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة، وكذلك ظاهرة تراكمية، وهو مرتبط بشكل أو بآخر بالاستثمارات السابقة، سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب، فكلما كان هناك زيادة معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبهذا يمكن أن يعد الولاء قائماً على اعتبارات منفعية، كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه. (والتنظيم، 2013، الصفحات 160-161).

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

قدم الكثير من الباحثين تفسيرات مختلفة للولاء التنظيمي كظاهرة من حيث أسبابها ونتائجها أو محتواها، ولكن لم يتمكنوا من الوصول إلى نموذج واحد يفسر الولاء التنظيمي، وفي ما يلي أهم هذه النماذج:

1- نموذج "ستاو" و"سلانيك"

يرى هذا النموذج بأن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في بعدين رئيسيين هما:

- **الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

- **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها. (اللوزي، 2012، صفحة 34).

2- نموذج إنتزيوني (ETZIONI):

ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجهات التنظيم وسلطته، ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد:

- **ولاء معنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة لقناعاته بقيمها وأهدافها.

- **ولاء حسابي:** يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فبقدر ما تشبع المنظمة حاجات الفرد يخلص لها.

- **ولاء اغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، حيث أن اندماجه مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، نظراً للقيود التي تفرضها المنظمة عليه مثل السجن الذي يقيم في السجن رغماً عنه.

أما نموذج ستيترز (Steers): يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل مع كمدخلات، وتحدد ميل الفرد للاندماج بالمنظمة واعتقاده بأهدافها وقيمها، مما ينتج عنه رغبة في عدم ترك المنظمة. (غريب، 2014، صفحة 79).

الشكل 2: مدخلات ومخرجات نموذج سيزر



المصدر: (غريب، 2014، صفحة 79).

3- نموذج ألين وماير (Allen & Mayer):

ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي، فهو يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

- **الولاء العاطفي:** ويعرف بأنه ذلك البعد الذي ينطوي على تبعية الموظف عاطفياً للمنظمة واصطباغ هوية الفرد بها، بالإضافة إلى انخراطه فيها وما تقوم به من أنشطة، كما أن هذا البعد يمثل درجة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء، والدفء والسعادة التي يشعر بها الفرد لعمله في المنظمة، ويتأثر هذا النوع من الولاء بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه بصورة شخصية.

- الولاء الأخلاقي المعياري:

ويشير إلى شعور الموظف أخلاقياً بأهمية الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى، كما ينظر إليه على أنه قائم على عقيدة أو قيمة داخلية لدى الفرد، يشعر بمقتضاها أن لزاماً عليه البقاء في التنظيم كمسألة متصلة بقيمه أو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى، ويركز البعد المعياري على ما هو صحيح، وما هو الأقدر، ويشدد على الالتزام بصفة عامة نحو المنظمة، والتبعية الأخلاقية للموظفين داخل هذه المنظمة، والتي تتولد نتيجة للتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين هؤلاء الموظفين، كما تعمل تلك التبعية على التركيز على أهداف وقيم المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

- الولاء المستمر:

ويشار إليه أحيانا بالبعد الحسابي، ذلك بأنه البعد المرتبط بالحسابات التي يجريها الفرد لما يمكن أن يترتب من خسارة بسبب ترك العمل في المنظمة، ويعرف أيضا بأنه يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء المنظمة، نتيجة لارتباطه بها واعتباره جزءا منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما ينتقل من التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر، كما يعرف بأنه الولاء الناتج من تقدير الفرد للكلفة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية وفقدانه للمزايا الوظيفية في حال تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى، وهذه الخسائر قد تكمن في عدم وجود عمل بديل في منظمة أخرى بالإضافة إلى التضحية الشخصية وعليه فالفرد قد يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك، لكي يتجنب الكلفة المالية ويضمن له البقاء في المنظمة.

وعليه يمكن القول أن درجة ولاء الفرد تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله باستثماره جزءا من حياته في المنظمة، مما يعني أي تقريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له. (الحمداي، 2009، الصفحات 20-21).

المطلب الثالث: محددات وطرق قياس الولاء التنظيمي .

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي وقد اختلف الباحثون حول هذه المتغيرات حسب كل نموذج من النماذج المفسرة للولاء التنظيمي المذكورة سابقا، وهذا ما انعكس فيما بعد على تحديد طريقة قياس الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: محددات الولاء التنظيمي

من المتغيرات والعوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي حسب ما تطرق إليه أغلب الباحثين نذكر ما يلي: (منوبة، 2013، الصفحات 71-84).

1- القيادة:

تعتبر القيادة من بين أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، حيث كون القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين ولها أنماط متعددة ديمقراطية وديكتاتورية وفوضوية تسيبية، ولقد أثبتت معظم الدراسات على أن هناك علاقة بين النمط القيادي المتبع بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

فتبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضاً ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

الاستمرار في العمل. وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي، ومن هنا يمكن القول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي نمو شعور الولاء عندهم، والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولاءهم لذلك القائد وتلك المنظمة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المؤسسة لينفكوا من تسلط قائدهم. فالقيادة تساهم بصفة كبيرة في صنع ثقافة تنظيمية ومناخ ملائم، وهذان العاملان لهما أثر بالغ على الولاء التنظيمي.

2- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك وهو " أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف". (الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، 2015، صفحة 129) وكما تشير الثقافة التنظيمية إلى "مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويتشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف الخارجية الذين لهم علاقات مع المنظمة".

أما فيما يخص علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي فإنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية ساعد ذلك وسهل في كسب ولاء العمال لمنظمتهم والتزامهم بتحقيق أهدافها، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى الإحباط والتذمر والتخلي عن المنظمة عندما تتاح لهم الفرصة، ومنه فالمنظمة إذا أرادت كسب ولاء عمالها لا بد عليها من دعم القيم المشتركة وخلق أهداف مشتركة بينها وبين عمالها، وهذه الثقافة بما أنها مستمرة بمعنى تعلم للعمال الجدد سيكون من السهل على المنظمة كسب ولاء العمال الجدد أيضا.

المناخ التنظيمي فيعني " مجموع من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، ويتصف بثبات نسبي، وهو بمثابة البصمة الشخصية والتنظيمية يتأثر بالعديد من العوامل تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي". ولقد أكد معظم الباحثين على أنه كلما كان المناخ التنظيمي مناخ متبني وانجازي كان الولاء التنظيمي أكبر.

وكشفت الدراسة التي قام بها منير إبراهيم أحمد طالب في رسالة الماجستير الموسومة ب" علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية - قطاع غزة " أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين كلما زاد ولاؤهم

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

للجامعات التي ينتمون إليها، ولقد بينت النتائج وجود علاقة بين القيم السائدة بالمنظمة والولاء التنظيمي، حيث يحافظ العاملون على ممتلكات جامعتهم ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها، ويحافظوا على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام. (طالب، 2011، صفحة 104).

3- العدالة التنظيمية:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها " تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". (خليفة، 2016، صفحة 160).

و للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في العدالة التوزيعية والتي تعني عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، البعد الثاني يتعلق بالعدالة الإجرائية وهي مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافأة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف، أما البعد الثالث فيتمثل في العدالة التفاعلية وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في كون أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تنمي مقدار الثقة في العمال تجاه قيادتهم في المنظمة، مما يشعرهم بالرضا عن المنظمة بصفة عامة لأن الإنسان يبحث عن العدالة بالفطرة ويشعر بالاطمئنان عندما يشعر بها وبالتالي يزيد استعداداه لخدمة من كان عادلا معه والتزامه بتنفيذ الأهداف المشتركة بينهم كتقدير منه للعدالة التي يتصرف بها مسئوليه. (منوبة، 2013، صفحة 88).

الفرع الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي

إن قياس الولاء التنظيمي بالمنظمة يتطلب جهودا كبيرة من طرف المنظمة إلا أن له فوائد كبيرة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فمن الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، ومن بين هذه الفوائد مايلي:

- يعطي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، بما يمكن المنظمة من تحديد مواقفها واتجاهاتها، قياسا إلى الفترة سابقة من الوقت، مقارنة مع منظمات أخرى للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين لديها.

- يوضح مشاعر العاملين في المنظمة وأحاسيسهم واحتياجاتهم ومدى ما يسمح به الأفراد من ولاء لها.
- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس المشكلات ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

- يحقق فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعد أداة تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع ولاء العاملين أو خفضه.
وتستخدم المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها: (سويسي، 2018، الصفحات 140-142).

1- المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة والتي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية ونذكر على سبيل المثال:

- رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة.
- مستوى أداء العاملين.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة.
- عدد حوادث العمل.

2- المقاييس الذاتية:

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة وذلك عن طريقة تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم ودرجة ولائهم. ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الاستبيان، وقد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي وتحليله عدد من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أ- مقياس بورتير 1969

وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

ب- مقياس مارش وماتري 1977

والذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء له حتى إحالاته على التقاعد.

ج: مقياس جوش 1978:

الفصل الأول: فرق العمل والولاء التنظيمي (مدخل نظري)

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال (06) فقرات عبرت كل منها على واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

د: مقياس سكوردن:

ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.

- القيم والمعتقدات.

- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة.

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ركزت على قياس الولاء والخروج منها 20 فقرة استهدفت ولاء الأفراد بالمنظمة.

هـ- مقياس ماودي وزملائه 1979.

يتكون هذا المقياس من (15) سؤال ويسمى استبتيانه ماودي وزملائه، ويستخدم هذا المقياس مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاستجابة، هذا المقياس أظهر درجة عالية من الصدق والثبات.

و- مقياس جرينبرغ، بارون 2004.

يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر والعاطفي والأخلاقي المعياري. (السالم، 2015، صفحة 83).

خلاصة:

من خلال تطرقنا للجوانب النظرية لمفهوم فرق العمل والتي تعني مجموعة من الأفراد يتفاعلون في بيئة العمل ويعتمدون على بعضهم البعض في مجال المعلومات والموارد المتاحة والخبرات التي يمتلكونها، من أجل توحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وأن تشكيل فرق العمل له فوائد كبيرة للمنظمات منها تشجيع العمل المشترك وروح التعاون التي تنعكس فيما بعد على تحسين أداء المنظمات. ولكون البحث عن الولاء التنظيمي هو الهدف الأسمى للمنظمات الذي يضمن بقاءها واستمراريتها، فقد لقي مفهوم الولاء التنظيمي اهتماما خاصا من المنظمات وعملت على البحث عن أهم الأساليب والاستراتيجيات لتحقيق الولاء التنظيمي، فدرجة الولاء التنظيمي تعتبر مؤشر على مدى تنافسية المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني

دراسة حالة بلدية برهوم - ولاية المسيلة -

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية برهوم ولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تناولنا في الدراسة النظرية أهم النقاط حول موضوع "دور فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي والتمثلة في مختلف المفاهيم المرتبطة بكل من فرق العمل، تكوين الجماعات، الولاء التنظيمي ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع قمنا بإسقاط الدراسة النظرية من خلال الجانب الميداني على أحد المؤسسات العمومية والتمثلة في بلدية برهوم ولاية المسيلة، حيث نسعى إلى معرفة مدى استعداد المؤسسة لإنشاء فرق العمل وأثره على تحقيق الولاء التنظيمي من خلال إجراء عملية استقصاء على عينة الموظفين بالمؤسسة بلدية برهوم مستخدمين بذلك أداة الاستبيان. ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم في هذا المطلب التعرف على مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، المنهج المتبع وحدود الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: "يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"¹، ويتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية في مجموعة الموظفين الذين يعملون على مستوى المؤسسة - بلدية برهوم في ولاية المسيلة، أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية تضم مجموع الموظفين في إدارة بلدية برهوم ولاية المسيلة والبالغ عددهم 32 فرد .

المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة

لمناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي حيث:

- يمكن المنهج الوصفي من: جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة معينة حتى يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة منها.
- يمكن المنهج الإحصائي من: تحويل العناصر النوعية لعينة الدراسة إلى عناصر كمية قابلة للقياس أما حدود هذه الدراسة تتمثل في:
- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة فترة زمنية لإجرائها؛ جزء منها في أواخر شهر أفريل 2022 قمنا فيها بزيارة المؤسسة ، أما عملية توزيع وجمع الاستبيان فكانت في شهر ماي 2022 وكانت هذه المدة كافية للإجابة عن إشكالية الدراسة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة المتمثلة في بلدية برهوم ولاية المسيلة.
- الحدود الموضوعية: تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على مدى استعداد بلدية برهوم الى انشاء فرق العمل ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في موظفي بلدية برهوم بولاية المسيلة .

¹ - بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، السنة الجامعية 2015-2016، ص186.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع والتي تصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

- **الاستبيان:** " يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها الى المبحوثين عبر البريد وغيرها" ¹.

أولا: تصميم الاستبيان: لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، من خلال مراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، فقد اعتمدنا بشكل كبير على الدراسات السابقة مع إضافات وتغييرات في العبارات وقمنا بمراجعته مع الأستاذ المشرف ليصبح في صورته النهائية التي تتكون من قسمين كالآتي:

القسم الأول: يتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المؤهل العلمي الخبرة المهنية.

القسم الثاني: ويتعلق بمدى استعداد بلدية برهوم لانشاء فرق العمل ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي، وينقسم إلى محورين يتمثل كل منهما في متغيري الدراسة:

- **المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل:** الولاء التنظيمي ويتكون من 16 عبارة

- **المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع:** الولاء التنظيمي بأبعاده الولاء الأخلاقي والعاطفي

والمستمر، وتم تخصيص 26 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل الولاء العاطفي (من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 10)

البعد الثاني: ويمثل الولاء الأخلاقي (من العبارة رقم 11 الى العبارة رقم 18)

البعد الثالث: ويمثل الولاء المستمر (من العبارة رقم 19 الى العبارة رقم 26)

ويكون إجمالي عبارات الاستبيان 42 عبارة تم تنقيطها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان: روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس

¹ - طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>. ص 28.

ليكرت (*) LikertScale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

| بدائل القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة/الترميز | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان¹: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (1-5) = 4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

| مجال المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | مستوى تطبيق بالمؤسسة |
|-----------------------|----------------|----------------------|
| من 01 إلى 1.80 درجة | غير موافق بشدة | درجة منخفضة جدا |
| من 1.81 إلى 2.60 درجة | غير موافق | درجة منخفضة |
| من 2.61 إلى 3.40 درجة | محايد | درجة متوسطة |
| من 3.41 إلى 4.20 درجة | موافق | درجة عالية |
| من 4.21 إلى 5 درجة | موافق بشدة | درجة عالية جدا |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ

”أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي“ -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

ص 110-111.

*- مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث ResisLikert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بأنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، ويشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها "نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: مرجع سابق، ص 51.

¹ - مصطفى طويطي، وعيل ميلود: مرجع سابق، ص 110-111.

إضافة إلى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

ثالثا: توزيع الاستثمارات وجمعها وفحصها: كما ذكرنا سابقا تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 35 استبيان على الموظفين العاملين ببلدية برهوم وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (04) : يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

| البيان | عدد |
|---------------------------|-----|
| عدد الاستبيانات الموزعة | 35 |
| عدد الاستبيانات المسترجعة | 32 |
| عدد الاستبيانات الصالحة | 32 |

المصدر: من إعداد الطالب.

رابعا: تجهيز البيانات لتحليلها: بعد الانتهاء من جمع الاستثمارات وتحديد الصالحة منها فإن الخطوة التي جمع البيانات هي ترميز البيانات من خلال تحويل كل بديل لكل سؤال أو عبارة في الاستبيان إلى أرقام مثلا: ذكر=1، اناث=2، موافق=4... الخ وهذا من أجل تمهيد لإدخالها الى برنامج spss.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من صدق وثبات الاستبيان ووصف الاحصائي لبيانات شخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا العبارات وابعاد ومحاور الاستبيان، إضافة الى ذلك سنتطرق إلى تحديد مدى توفر مستويات المتغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة بناء على اتجاهات وآراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لجميع عبارات ودرجة الاجمالية للأبعاد والمحاور (المتغيرات)، بعدها ننتقل اختبار الفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقايير عددية تشير الى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.¹

أولاً: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق والثبات المحور الأول فرق العمل

أ- الصدق: تم حساب صدق استبيان فرق العمل عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقة:

- حساب معامل ارتباط عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (06) مصفوفة ارتباطات عبارات محور فرق العمل مع الدرجة الكلية للمحور

| الدرجة الكلية | | | الدرجة الكلية | | | الدرجة الكلية | | |
|-----------------------|----------------|----|------------------------|----------------|----|---------------|----------------|---|
| 0,853** | معامل الارتباط | 12 | 0,631** | معامل الارتباط | 7 | 0,569** | معامل الارتباط | 1 |
| 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,001 | مستوى الدلالة | |
| 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | |
| 0,729** | معامل الارتباط | 13 | 0,691** | معامل الارتباط | 8 | 0,642** | معامل الارتباط | 2 |
| 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | |
| 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | |
| 0,637** | معامل الارتباط | 14 | 0,726** | معامل الارتباط | 9 | 0,553** | معامل الارتباط | 3 |
| 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,001 | مستوى الدلالة | |
| 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | |
| 0,524** | معامل الارتباط | 15 | 0,726** | معامل الارتباط | 10 | 0,711** | معامل الارتباط | 4 |
| 0,002 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | |
| 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | |
| 0,536** | معامل الارتباط | 16 | 0,635** | معامل الارتباط | 11 | 0,547** | معامل الارتباط | 5 |
| 0,002 | مستوى الدلالة | | 0,000 | مستوى الدلالة | | 0,001 | مستوى الدلالة | |
| 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | | 32 | حجم العينة | |
| * دالة عند مستوى 0.05 | | | ** دالة عند مستوى 0.01 | | | 0,663** | معامل الارتباط | 6 |
| | | | | | | 0,000 | مستوى الدلالة | |
| | | | | | | 32 | حجم العينة | |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات لاستبيان فرق العمل والدرجة الكلية للاستبيان جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت

¹ - مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - ، دار النشر الجامعي، تلمسان ، الجزائر ، 2018، ص 141.

جميعها بين (0,85) في العبارة رقم (12) و (0,52) في العبارة رقم (15) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس فرق العمل.

ب- الثبات:

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ: يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة

معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان فرق العمل فتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان فرق العمل

| ألفا كرونباخ | عدد العبارات | استبيان فرق العمل |
|--------------|--------------|-------------------|
| 0,723 | 16 | فرق العمل |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان فرق العمل ككل بلغ (0.72) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

ثانيا: الصدق والثبات المحور الثاني الولاء التنظيمي.

أ- الصدق:

- طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاستبيان عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لأبعاد الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية.

| أبعاد إستبيان الولاء التنظيمي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|----------------|---------------|
| الولاء العاطفي | 0,907** | 0,01 |
| الولاء الأخلاقي | 0,879** | 0,01 |
| الولاء المستمر | 0,825** | 0,01 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد إستبيان الولاء التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت على التوالي بين (0,90) و (0,87) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الولاء التنظيمي.

ب- الثبات:

- معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم التأكد من ثبات إستبيان الولاء التنظيمي.

عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (09): يوضح معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الولاء التنظيمي

| أبعاد إستبيان الولاء التنظيمي. | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|---------------------------------|--------------------|--------------|
| الولاء العاطفي | 0,772 | 8 |
| الولاء الأخلاقي | 0,818 | 10 |
| الولاء المستمر | 0,746 | 8 |
| الدرجة الكلية: الولاء التنظيمي. | 0,899 | 26 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الولاء التنظيمي جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,77 / 0,81 / 0,74) وللاستبيان ككل (0,89) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتم وصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 32 فرداً وهم يتوزعون بنسب مختلفة حسب كل متغير من المتغيرات الشخصية.

-الجنس:

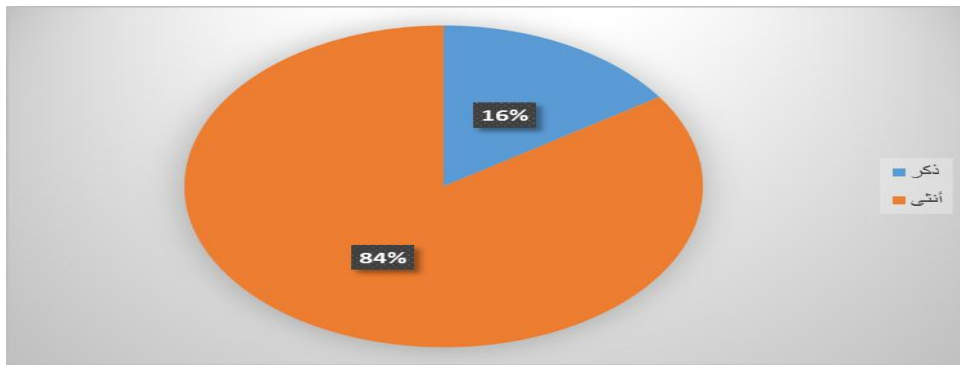
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|---------|
| 15,6 | 5 | ذكر |
| 84,4 | 27 | أنثى |
| %100 | 32 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (05) بنسبة 15.6 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (27) أنثى بنسبة قدرت بـ 84.5 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

-العمر :

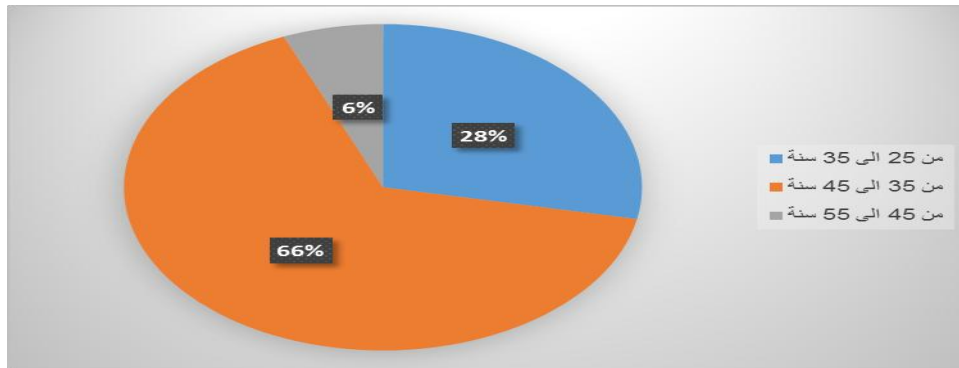
الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النسبة المئوية | التكرارات | العمر |
|----------------|-----------|------------------|
| %28,1 | 9 | من 25 الى 35 سنة |
| %65,6 | 21 | من 35 الى 45 سنة |
| %6,3 | 2 | من 45 الى 55 سنة |
| %100 | 32 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن (9) أفراد يتراوح سنهم (من 25 سنة الى 35 سنة) بنسبة بلغت 28,1 %، أما من تتراوح أعمارهم من (35 سنة الى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (21) فرد بنسبة قدرت بـ 65,6 %، أما من تتراوح أعمارهم من (45 سنة الى 55 سنة) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 6,3 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

- سنوات الخبرة :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| النسبة المئوية | التكرارات | الخبرة |
|----------------|-----------|-----------------|
| 31,3 | 10 | أقل من 05 سنوات |
| 43,8 | 14 | من 06-10 سنوات |
| 15,6 | 5 | من 11-15 سنة |
| 6,3 | 2 | سنة 16-20 |
| 3,1 | 1 | أكثر من 20 سنة |
| %100 | 32 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن

(10) أفراد تتراوح أقدميّتهم في العمل (من أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 31.3 %، أما من تتراوح خبرتهم من (6

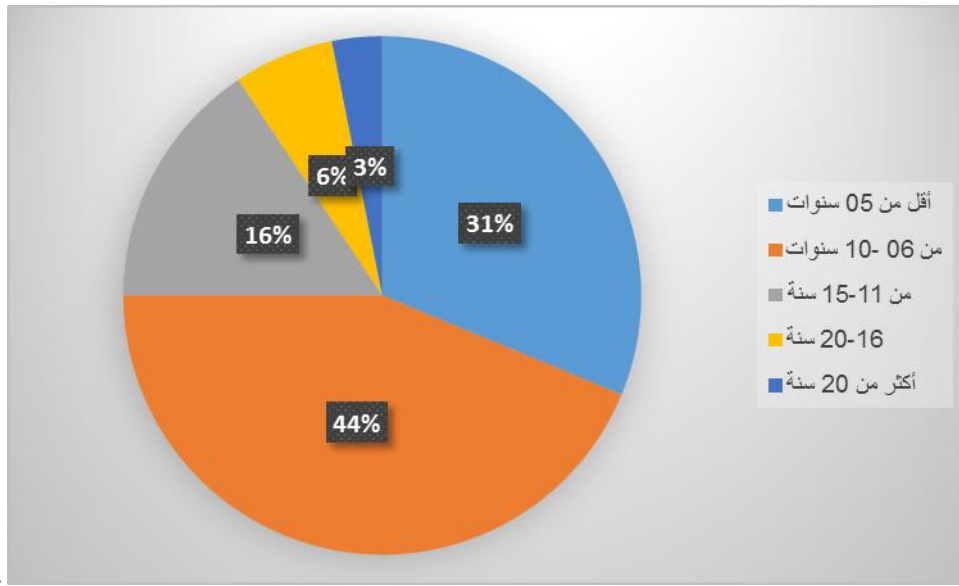
سنة إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 43.8 %، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة إلى 15

سنوات) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 15.6 %، أما من تتراوح خبرتهم في العمل (من 16 إلى 20 سنة) فقد

بلغ عددهم (2) فرد بنسبة بلغت 6.3 %، أما من تتراوح خبرتهم في العمل (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (01) فرد

بنسبة قدرت بـ 3.1 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).
-الحالة الاجتماعية:

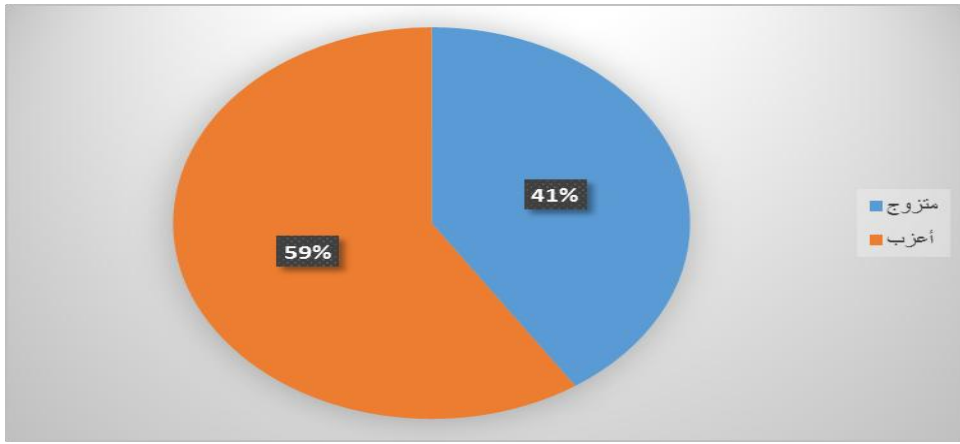
الجدول رقم () يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 40,6 | 13 | متزوج |
| 59,4 | 19 | أعزب |
| %100 | 32 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (32) فرداً، نلاحظ أن حجم المتزوجين (13) بنسبة 40.6 %، أما العزاب فقد بلغ عددهم (19) بنسبة قدرت بـ 40.6 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).
- المستوى التعليمي:

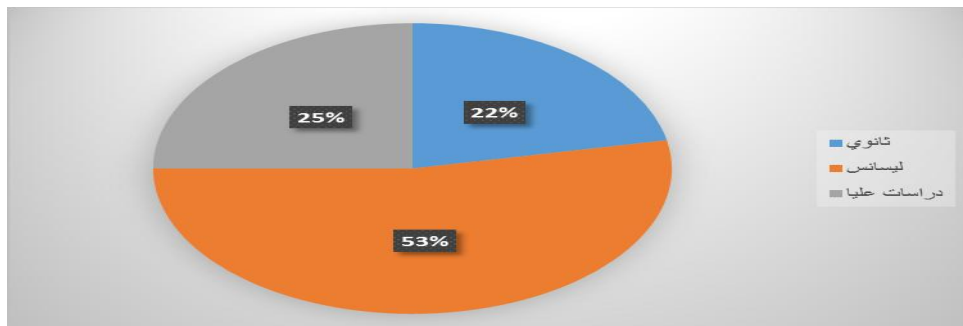
الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 21,9 | 7 | ثانوي |
| 53,1 | 17 | ليسانس |
| 25,0 | 8 | دراسات عليا |
| %100 | 32 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرداً، نلاحظ أن 07 أفراد لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) بنسبة بلغت 21.9%، في حين نلاحظ أن (17) فرد يمثلون الأفراد ذوي مستوى الليسانس بنسبة بلغت 53.1%، أما حجم الذين لديهم مستوى (دراسات عليا) فقد بلغ عددهم 08 بنسبة قدرت بـ 25%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

01- شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: -هل يوجد أثر دال احصائيا لفرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة بلدية برهوم - المسئلة؟ حيث سوف نقوم ومن خلال بيانات أفراد عينة دراسة اختبار مدى مساهمة متغير المستقل (فرق العمل) في زيادة متغير التابع (الولاء التنظيمي) بأبعاده الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر بالمؤسسة محل الدراسة - بلدية برهوم- ولتأكد من ذلك تم استخدام تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويوفر لنا تحليل نموذج الانحدار الخطي عدة احصائيات نعتمد عليها في دراسة العلاقة والمساهمة بين المتغيرات الدراسة وتتمثل هذه احصائيات كما يلي (تحليل التباين ANOVA، اختبار F (F-test) ، مستوى المعنوية (SIG) ، معامل الارتباط بيرسون، معامل التفسير، اختبار T (T-test)، معاملات الانحدار (b0,b1).

02- اختبار فرضيات الدراسة:

-الاعتدالية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير فرق العمل -متغير الولاء التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

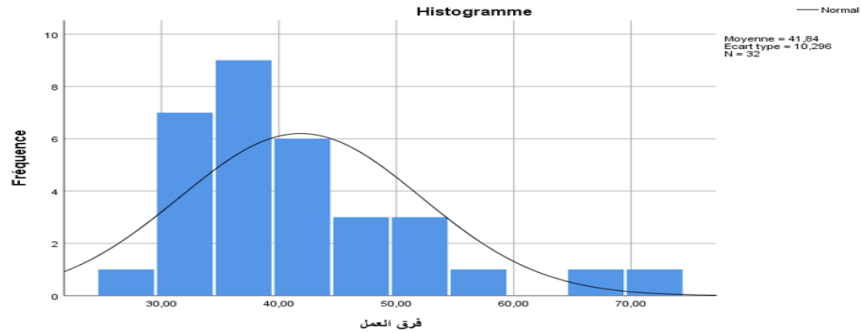
| القرار | Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | المتغيرات |
|---------|---------------|-------------|-----------|---------------------------------|-------------|-----------|-----------------|
| | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | |
| غير دال | 0,028 | 32 | 0,925 | 0,083 | 32 | 0,146 | فرق العمل |
| غير دال | 0,902 | 32 | 0,984 | 0,200* | 32 | 0,077 | الولاء التنظيمي |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

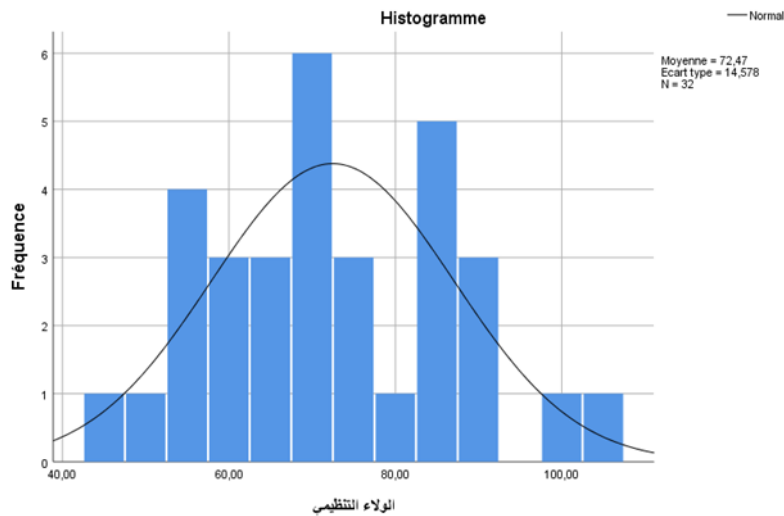
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي متغير فرق العمل -متغير الولاء التنظيمي، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعاً طبيعياً وبالتالي

فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الأشكال التالية:

شكل رقم (08) المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير فرق العمل.



شكل رقم (09) المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير الولاء التنظيمي



وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى:

- نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: " لدى المؤسسة محل الدراسة استعداد لإنشاء فرق

العمل." وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة

الواحدة، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) الاستعداد لإنشاء فرق العمل.

| المتغير | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفرق بين المتوسطين | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار | المجال |
|---------|------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------|--------|---------------|--------|-------------|
| | 32 | 3 | 2,6152 | 0,64350 | -0,38477 | 31 | -3,382 | 0,002 | دال | [3.40-2.60] |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استعداد لإنشاء فرق العمل ومقارنته بالمتوسط النظري لمحور حيث تبين أن متوسط درجة أفراد العينة للمحور والذي بلغ 2.61 وانحراف معياري قدر 0.64 درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,38477) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري كما أن قيمة الفرق جاءت دالة إحصائياً، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (-3,382) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3.40-2.60] أي المجال المتوسط وبناء عليه فإن مستوى استعداد المؤسسة محل الدراسة لإنشاء فرق العمل متوسط. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

النتيجة: وعليه نستنتج أنه لدى المؤسسة محل الدراسة استعداد لإنشاء فرق العمل وبدرجة متوسطة. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية وبدرجة متوسطة.

02- ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة . " . وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر فرق العمل على تحقيق الولاء العاطفي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (17): نتائج الانحدار البسيط لأثر فرق العمل على تحقيق الولاء العاطفي

| الانحدار بين فرق العمل والولاء العاطفي | R | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|--|-------|---------------|-----------|------------------|
| | 0,258 | 0,154 | 0,066 | غير دال احصائياً |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل والولاء العاطفي. والتي بلغت (0,258) هي قيمة منخفضة جداً وموجبة، أي أن العلاقة طردية،

بمعنى أن كلما زاد مستوى الاستعداد لإنشاء فرق العمل زاد معه مستوى الولاء العاطفي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل الاستعداد لإنشاء فرق العمل على المتغير التابع الولاء العاطفي نلاحظ أنه بلغ 0,066 أي 6.6% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاستعداد لإنشاء فرق العمل يلزمها زيادة في نسبة الولاء العاطفي بـ 6.6% وبالتالي فإن الاستعداد لإنشاء فرق العمل يؤثر بنسبة 6.6% في الولاء العاطفي، كما أن النتيجة جاءت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية البحث، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بـ: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

03- ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. "

وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء الأخلاقي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (18): نتائج الانحدار البسيط لأثر الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء الأخلاقي

| الانحدار بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل و الولاء الأخلاقي | R | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|---|---------|---------------|-----------|-------------|
| | 0,592** | 0.01 | 0,350 | دال احصائيا |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل والولاء الولاء المستمر. والتي بلغت ($0,592^{**}$) هي قيمة عالية موجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الاستعداد لإنشاء فرق العمل زاد معه مستوى الولاء الأخلاقي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الاستعداد لإنشاء فرق العمل على المتغير التابع الولاء الأخلاقي) نلاحظ أنه بلغ 0,350 أي 35% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاستعداد لإنشاء فرق العمل يلزمها زيادة في نسبة الولاء العاطفي بـ 35% وبالتالي فإن الاستعداد لإنشاء فرق العمل يؤثر بنسبة 35% في الولاء الأخلاقي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)،

أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4- ينص الفرض على أنه: ينص الفرض على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. "وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء المستمر، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول

جدول (19): نتائج الانحدار البسيط لأثر الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء المستمر

| الانحدار بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل و الولاء المستمر | R | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|--|--------|---------------|-----------|--------------|
| | 0,410* | دال عند 0.05 | 0,168 | دال عند 0.05 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل والولاء المستمر. والتي بلغت (0,410*) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الاستعداد لإنشاء فرق العمل زاد معه مستوى الولاء المستمر، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الاستعداد لإنشاء فرق العمل على المتغير التابع الولاء المستمر) نلاحظ أنه بلغ 0,168 أي 16.8% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاستعداد لإنشاء فرق العمل يلزمها زيادة في نسبة الولاء المستمر بـ 16.8% وبالتالي فإن الاستعداد لإنشاء فرق العمل يؤثر بنسبة 16.8% في الولاء المستمر، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$).

أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

*الفرضية العامة:

-نصت الفرضية العامة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر للاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء التنظيمي، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (20): نتائج الانحدار البسيط لأثر الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء التنظيمي

| الانحدار بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل على الولاء التنظيمي | R | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|---|---------|---------------|-----------|--------------|
| | 0,463** | دال عند 0.01 | 0,214 | دال عند 0.01 |

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

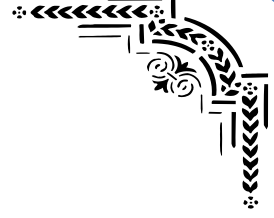
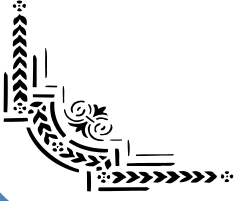
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاستعداد لإنشاء فرق العمل والولاء التنظيمي والتي بلغت (0,410*) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الاستعداد لإنشاء فرق العمل زاد معه مستوى الولاء المستمر، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الاستعداد لإنشاء فرق العمل على المتغير التابع الولاء المستمر) نلاحظ أنه بلغ 0,214 أي 21.4% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاستعداد لإنشاء فرق العمل يلزمها زيادة في نسبة الولاء التنظيمي بـ 21.4% وبالتالي فإن الاستعداد لإنشاء فرق العمل يؤثر بنسبة 14.4% في الولاء التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستعداد لإنشاء فرق العمل في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على بلدية برهوم كأحد مكونات الجماعات المحلية وكمؤسسة محل الدراسة واعتمدنا على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما فرق العمل و الولاء التنظيمي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS". ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن:

- لدى المؤسسة محل الدراسة - بلدية برهوم ولاية المسيلة- استعداد لإنشاء فرق العمل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة- بلدية برهوم ولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة- بلدية برهوم ولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة- بلدية برهوم ولاية المسيلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة- بلدية برهوم ولاية المسيلة.

خاتمة



خاتمة:

من خلال تطرقنا ومعالجتنا لموضوع فرق العمل ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي والذي يعتبر من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية، خاصة وأنه موضوع يهتم بأحد الركائز الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات والذي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية ونقصد بذلك المورد البشري، هذا الأخير ولكي يحقق لها الأهداف سابقة الذكر فرض عليها أن توليه إهتماما خاصا من خلال تبني عدة استراتيجيات وسياسات منها تشكيل فرق العمل، ولعل أهم هدف تسعى المؤسسات لتحقيقه هو الولاء التنظيمي بأبعاده الولاء العاطفي، الأخلاقي و المستمر، فإن المؤسسات عملت على توفير أهم متطلبات تحقيق كل بعد من الأبعاد السابقة الذكر لكي لا تفقد موظفيها ويلتحقون بمؤسسات أخرى.

ومن خلال إسقاط الدراسة النظرية على أحد مؤسسات الجماعات المحلية وهي بلدية برهوم ولاية المسيلة خلصنا النتائج التالية:

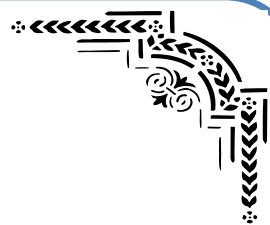
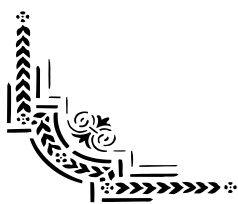
- تشجع إدارة بلدية برهوم إنشاء وتشكيل فرق العمل ويرون بأنه أحد أساليب تحسين أداء الموظفين.
 - لا يشعر موظفي بلدية برهوم بولاية المسيلة بالولاء العاطفي من خلال عملهم داخل البلدية، فهم لا يشعرون بالانتماء الوجداني للبلدية فقط يؤدون وظائفهم باعتبارهم موظفين يخضعون للقانون.
 - يعتقد موظفي بلدية برهوم ولاية المسيلة بقاءهم في العمل بهذه المؤسسة هو نابع من الولاء الأخلاقي فحتى لو أتاحت لهم الفرصة للعمل في مكان آخر فلن يتركوا عملهم بالبلدية.
 - يفضل موظفي بلدية برهوم البقاء والاستمرار في عملهم في البلدية حتى التقاعد حتى ولو قدمت لهم حوافز مادية من قبل مؤسسات أخرى، وهذا يعكس الولاء المستمر لموظفي البلدية.
- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:
- توفير مناخ مساعد ومشجع أكثر على إنشاء فرق العمل.
 - غرس روح العمل الجماعي لدى موظفي البلدية.
 - تعزيز روح الانتماء والإحساس بالاعتزاز والافتخار لدى الموظفين بانتسابهم لبلدية برهوم ولاية المسيلة .
 - الاهتمام بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والاستماع لانشغالاتهم وآرائهم.
 - مساعدة الموظفين على حل وتجاوز مشاكلهم الشخصية.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة ظهرت بعض الجوانب والإشكاليات التي تستطيع أن تكون مصدرا للبحث نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- ثقافة المنظمة ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- الأنماط القيادية وأثرها على تحقيق الولاء التنظيمي .
- بناء فرق العمل ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية.
- النمط القيادي ودوره في بناء فرق العمل في المنظمة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

- 1- ابتسام محمد أحمد مدني، عبد الرحيم حسن عبد الرحيم محمد. (2018). دور ثقافة المنظمة في دعم الولاء التنظيمي للعاملين بكلية كسلا التقنية. *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية* ، صفحة 13.
- 2- أحمد حنان. (2016). مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال. *دور الصراعات التنظيمية في فاعلية فرق العمل - دراسة ميدانية- . حلب، حلب، سوريا: جامعة حلب.*
- 3- أحمد سويسي. (2018). أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. *تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة الأغواط . الجلفة، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.*
- 4- أحمد صالح ابراهيم حميد. (2016). مذكرة ماجستير في القيادة والادارة. *دور ممارسة أسلوب إدارة فريق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني . غزة، غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.*
- 5- أحمد عبد الكريم غانم عبد الحليم. (2019). تأثير استراتيجيات إدارة المواهب في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية . *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة* ، الصفحات 138-148.
- 6- إسراء محمد حسين أبو عصابة. (2019). مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية. *إدارة مديرية المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان . عمان، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.*

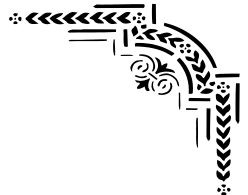
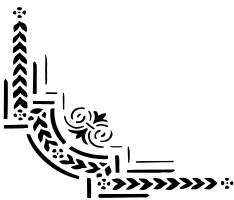
- 7- أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا*. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- 8- بن دحو سمية، سهيل مقدم. (مارس، 2017). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك وهران. مجلة التنمية البشرية ، الصفحات 207-240*.
- 9- حمزة جغبلو. (30 سبتمبر، 2019). *المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني-عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج بوعرريج. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، الصفحات 88-104*.
- 10- خديجة محمد اللوزي. (2012). *مذكرة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية. مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي في محافظة العاصمة عمان . عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط*.
- 11- رحمة مجدة حصباية، قويدر بورقبة. (2020). *تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار- دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة. Economie de gestion'Revue Algérienne d*. الصفحات 123-142.
- 12- زكريا مطلق الدوري. (2015). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات عملية. عمان، الجلفة، الجزائر: دار اليازوري للنشر والتوزيع*.
- 13- زينب عامر حسن. (2021). *فاعلية فريق العمل. مجلة الجامعة العراقية ، الصفحات 379-393*.

- 14- سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحراحشة. (2006). اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، صفحة 50.
- 15- شريط الشريف محمد. (2009). مذكرة ماجستير. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة ، 70. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري محمود.
- 16- صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية- مجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية ، الصفحات 71-91.
- 17- عادل الرشيد، فريد حداد. (2001). فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية- دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين. أبحاث اليرموك ، الصفحات 341-343.
- 18- عبد القادر بن يرطال. (02 جوان، 2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقافة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات - العدد الاقتصادي ، الصفحات 181-204.
- 19- عجيبة حاج محمد. (21 فيفيري، 2021). أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية. دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين- دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ، 45-46. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر.
- 20- عدنان رشيد حيشو. (2020). محاضرات في بناء وقيادة الفريق المبدع. دمشق، سوريا: المعهد العالي للتنمية الادارية، جامعة دمشق.

- 21- عصام أحمد أحمد الرحبي. (أوت، 2005). أطروحة دكتوراه في الادارة العامة. بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي- دراسة حالة كهرباء المنطقة الغربية . الخرطوم، السودان: معهد دراسات الادارة العامة والحكم الاتحادي.
- 22- قهواجي أمينة. (03 جويلية، 2007). مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة- حالة مركز البحث والتطوير /سوناطراك ، 89-90. بومرداس، بومرداس، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- 23- كمال برباوي، عبد القادر خليفة. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار. مجلة الباحث ، الصفحات 159-165.
- 24- لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، الصفحات 97-154.
- 25- ماهر علي الصالح السالم. (2015). مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والادارة التربوية. الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار . دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
- 26- محمد سعيد العمري، عبيد سعيد السهلي. (2015). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، صفحة 28.
- 27- محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال. ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة . غزة، غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية- غزة.

- 28- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني. (2009). مذكرة ماجستير في الادارة التربوية. الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان . مؤتة، الاردن: جامعة مؤتة.
- 29- مزوار منوبة. (2013). مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية . بومرداس، الجزائر.
- 30- معاذ نجيب غريب. (2014). أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي . دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
- 31- منير ابراهيم أحمد طالب. (2011). مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية . غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- 32- نزار أشرفية، عبد الحميد الخليل. (2021). إدارة فرق العمل. دمشق، دمشق، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 33- يوسف علي عيسى أبو جربوع. (2014). مذكرة ماجستير في القيادة والادارة. واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية . الأقصى، الأقصى، فلسطين: جامعة الأقصى.

الملاحق



الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،
نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " دور
فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة
"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.
ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع نتائج
الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.
شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (✓) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أنثى | ذكر | الجنس: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 25-35 سنة | أقل من 25 سنة | السن: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 45-55 سنة | من 35-45 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أكثر من 55 سنة | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | ليسانس | المستوى التعليمي: ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | متزوج | | الوظيفة: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 06-10 سنوات | أقل من 05 سنوات | الحالة الاجتماعية: أعزب |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة | أقل من 05 سنوات | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أكثر من 20 سنة | 20-16 سنة | الأقدمية: أقل من 05 سنوات |

المحور الثاني: الاستعداد لإنشاء فرق العمل بالمؤسسة

| فرق العمل بالمؤسسة | | | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|--|--|--|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | تشجع فلسفة إدارة المؤسسة على تشكيل فرق العمل | | | | | | | | |
| 02 | هناك تعليمات ولوائح داخل المؤسسة تنظم فرق العمل وتحدد مهامهم | | | | | | | | |
| 03 | تقدم إدارة المؤسسة كل الدعم لفرق العمل | | | | | | | | |
| 04 | تسند إدارة المؤسسة بعض المهام لفرق عمل من نفس الاختصاص | | | | | | | | |
| 05 | تشارك إدارة المنظمة فرق العمل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية | | | | | | | | |
| 06 | تساهم فرق العمل في حل بعض النزاعات داخل المؤسسة | | | | | | | | |
| 07 | تزيد فرق العمل من فاعلية الاتصال بين مختلف المصالح داخل المؤسسة | | | | | | | | |
| 08 | استخدام اسلوب فرق العمل يساعد على تحقيق التميز في الأداء | | | | | | | | |
| 09 | العمل ضمن فريق يعطي للموظف الثقة بالنفس | | | | | | | | |
| 10 | العمل ضمن فريق يحفزني على تفجير طاقاتي ومواهبتي | | | | | | | | |
| 11 | تقدم إدارة المؤسسة كل الدعم لفرق العمل | | | | | | | | |
| 12 | تسند إدارة المؤسسة بعض المهام لفرق عمل من نفس الاختصاص | | | | | | | | |
| 13 | أفضل دائما العمل في شكل جماعي | | | | | | | | |
| 14 | يسود داخل المؤسسة جو من التعاون والانسجام بين الموظفين | | | | | | | | |
| 15 | تمنح ادارة المؤسسة الفرصة لفرق العمل لانجاز أعمالهم دون الرجوع اليها | | | | | | | | |
| 16 | تستعين ادارة المؤسسة بفرق العمل بتنفيذ برامج التغيير | | | | | | | | |

المحور الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

| رقم العبارة | مضمون العبارة | الاختيارات | | | | |
|-----------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| أولا: الولاء العاطفي | | | | | | |
| 1 | تحتل المؤسسة التي اعمل بها مكانة عالية في نفسي | | | | | |
| 2 | اعتز وافتخر كوني موظف بمؤسسة | | | | | |
| 3 | أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية | | | | | |
| 4 | أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل جهد واعتبرها أهدافي الشخصية | | | | | |
| 5 | أرغب في البقاء كموظف في هذه المؤسسة الى غاية التقاعد | | | | | |
| 6 | أشعر بالارتياح من خلال عملي الحالي في المؤسسة | | | | | |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | | | | | 7 تربطني علاقات قوية مع زملائي في العمل |
| | | | | | 08 أشعر وكأن موظفي المؤسسة هم أسرتي الثانية |
| | | | | | 09 أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة |
| | | | | | 10 اعتبر أن عملي بالمؤسسة ساهم في تكوين شخصيتي |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | ثانياً: الولاء الأخلاقي |
| | | | | | 11 تستحق مني المؤسسة مني كل الإخلاص والتقدير |
| | | | | | 12 أشعر بأنني مدين لهذه المؤسسة |
| | | | | | 13 أقبل بأي عمل أكلف به من طرف إدارة المؤسسة بموجب الالتزام بواجبي |
| | | | | | 14 أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص أفضل بمؤسسات أخرى |
| | | | | | 15 أعتبر أن نجاح المؤسسة هو جزء من نجاحي الوظيفي |
| | | | | | 16 أرى أن هناك توافق بين قيمي ومبادئ وقيم ومبادئ المؤسسة |
| | | | | | 17 السماح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات يشجعني على البقاء في المؤسسة |
| | | | | | 18 الاحترام المتبادل من طرف الإدارة وزملائي في العمل يشجعني على البقاء للعمل في المؤسسة |
| | | | | | ثالثاً: الولاء المستمر |
| | | | | | 19 تقدر إدارة المؤسسة مجهوداتي في العمل وهذا ما يجعلني أستمر في العمل بها |
| | | | | | 20 توفر إدارة المؤسسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في المؤسسات الأخرى |
| | | | | | 21 تقدم إدارة المؤسسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني استمر فيه |
| | | | | | 22 تمنحني إدارة المنظمة الصلاحيات التامة التي تساعدني على اداء مهامني على الوجه المطلوب |
| | | | | | 23 سأستمر في العمل في هذه المؤسسة حتى ولو ظروف حياتي |
| | | | | | 24 ليس لدي فرص عمل كافية تجعلني أفكر في ترك عملي بهذه المؤسسة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | لدي طموحات وظيفية أود تحقيقها من خلال الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة | 25 |
| | | | | | أنتقى كل التشجيع والدعم من طرف إدارة المؤسسة في حالة تعرضي لمشاكل شخصية | 26 |

- الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرق التساؤل التالي:

هل تساهم فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟

الفرضيات: للإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح الفرضية الرئيسية التالية.

- الفرضية الرئيسية: تساهم فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة..

- التساؤلات الفرعية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل لدى المؤسسة محل الدراسة استعداد لانشاء فرق العمل ؟

- ما مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى مساهمة فرق العمل في تحقيق الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

الملحق رقم 02 : مخرجات spss (نتائج تحليل الاستبيان)

الملاحق: الصدق والثبات الاستبيان فرق العمل

| Corrélations | | فرق العمل | | | |
|--|------------------------|-----------|-----------|------------------------|--------|
| 1ب | Corrélation de Pearson | ,569** | 9ب | Corrélation de Pearson | ,726** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,001 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 2ب | Corrélation de Pearson | ,642** | 10ب | Corrélation de Pearson | ,726** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 3ب | Corrélation de Pearson | ,553** | 11ب | Corrélation de Pearson | ,635** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,001 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 4ب | Corrélation de Pearson | ,711** | 12ب | Corrélation de Pearson | ,853** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 5ب | Corrélation de Pearson | ,547** | 13ب | Corrélation de Pearson | ,729** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,001 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 6ب | Corrélation de Pearson | ,663** | 14ب | Corrélation de Pearson | ,637** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | Sig. (bilatérale) | 0,000 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 7ب | Corrélation de Pearson | ,631** | 15ب | Corrélation de Pearson | ,524** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | Sig. (bilatérale) | 0,002 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| 8ب | Corrélation de Pearson | ,691** | 16ب | Corrélation de Pearson | ,536** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | Sig. (bilatérale) | 0,002 |
| | N | 32 | | N | 32 |
| *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). | | | فرق العمل | Corrélation de Pearson | 1 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). | | | | Sig. (bilatérale) | |
| | | | | N | 32 |

| Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,723 | 16 |

الملاحق: الصدق والثبات الاستبيان الولاء التنظيمي

| Corrélations | | | | | |
|-----------------|------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | | الولاء العاطفي | الولاء الأخلاقي | الولاء المستمر | الولاء التنظيمي |
| الولاء العاطفي | Corrélacion de Pearson | 1 | ,746** | ,584** | ,907** |
| | Sig. (bilatérale) | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 32 | 32 | 32 | 32 |
| الولاء الأخلاقي | Corrélacion de Pearson | ,746** | 1 | ,585** | ,879** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 32 | 32 | 32 | 32 |
| الولاء المستمر | Corrélacion de Pearson | ,584** | ,585** | 1 | ,825** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 32 | 32 | 32 | 32 |
| الولاء التنظيمي | Corrélacion de Pearson | ,907** | ,879** | ,825** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 32 | 32 | 32 | 32 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Statistiques de | | Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,772 | 8 | 0,818 | 10 |

| Statistiques de | | Statistiques de | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,746 | 8 | 0,899 | 26 |

ملاحق الدراسة الاسية:

الاعتدالية:

| Tests de normalité | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| فرق العمل | 0,146 | 32 | 0,083 | 0,925 | 32 | 0,028 |
| الولاء التنظيمي | 0,077 | 32 | ,200* | 0,984 | 32 | 0,902 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

01- مستوى الاستعداد لإنشاء فرق العمل.

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | | | |
|--------------------------------------|----|---------|------------|-------------------------|--|--|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard | | |
| فرق العمل | 32 | 2,6152 | 0,64350 | 0,11376 | | |

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | Valeur de test = 3 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| فرق العمل | -3,382 | 31 | 0,002 | -0,38477 | -0,6168 | -0,1528 |

الفرضية الجزئية الأولى

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|------------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | فرق العمل ^b | | Introduire |
| a. Variable dépendante : الولاء العاطفي | | | |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. | | | |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,258 ^a | 0,066 | 0,035 | 6,32835 |
| a. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 85,529 | 1 | 85,529 | 2,136 | ,154 ^b |
| | de Student | 1201,440 | 30 | 40,048 | | |
| | Total | 1286,969 | 31 | | | |
| a. Variable dépendante : الولاء العاطفي | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 20,281 | 4,753 | | 4,267 | 0,000 |
| | فرق العمل | 0,161 | 0,110 | 0,258 | 1,461 | 0,154 |
| a. Variable dépendante : الولاء العاطفي | | | | | | |

الفرضية الجزئية الثانية

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|------------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | فرق العمل ^b | | Introduire |
| a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي | | | |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. | | | |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,592 ^a | 0,350 | 0,329 | 3,95465 |
| a. Prédicteurs : | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 252,823 | 1 | 252,823 | 16,166 | ,000 ^b |
| | de Student | 469,177 | 30 | 15,639 | | |
| | Total | 722,000 | 31 | | | |
| a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | Erreur standard | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 8,894 | 2,970 | | 2,994 | 0,005 |
| | فرق العمل | 0,277 | 0,069 | 0,592 | 4,021 | 0,000 |
| a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي | | | | | | |

الفرضية الجزئية الثالثة

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|------------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | فرق العمل ^b | | Introduire |
| a. Variable dépendante : الولاء المستمر | | | |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. | | | |

| Récapitula | | | | |
|---|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,410 ^a | 0,168 | 0,141 | 5,04418 |
| a. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|-----------------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression de Student | 154,562 | 1 | 154,562 | 6,075 | ,020 ^b |
| | Total | 917,875 | 31 | 25,444 | | |
| a. Variable dépendante : الولاء المستمر | | | | | | |
| b. Prédictors : (Constante), فرق العمل | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | Erreur standard | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 15,863 | 3,788 | | 4,187 | 0,000 |
| | فرق العمل | 0,217 | 0,088 | 0,410 | 2,465 | 0,020 |
| a. Variable dépendante : الولاء المستمر | | | | | | |

الفرضية العامة

| Variables introduites/éliminées ^a | | | |
|--|------------------------|---------------------|------------|
| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
| 1 | فرق العمل ^b | | Introduire |
| a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي | | | |
| b. Toutes les variables demandées ont été introduites. | | | |
| الفرضية العامة | | | |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,463 ^a | 0,214 | 0,188 | 13,13475 |
| a. Prédictors : (Constante), فرق العمل | | | | |

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 1412,321 | 1 | 1412,321 | 8,186 | ,008 ^b |
| | de Student | 5175,647 | 30 | 172,522 | | |
| | Total | 6587,969 | 31 | | | |
| a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), فرق العمل | | | | | | |

| Coefficients ^a | | | | | | |
|--|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 45,037 | 9,865 | | 4,566 | 0,000 |
| | فرق العمل | 0,656 | 0,229 | 0,463 | 2,861 | 0,008 |
| a. Variable dépendante : الولاء التنظيمي | | | | | | |

البيانات الشخصية

| | | الجنس | | | |
|--------|------------------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 5 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | أنثى | 27 | 84,4 | 84,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |
| | | السن | | | |
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | من 25 إلى 35 سنة | 9 | 28,1 | 28,1 | 28,1 |
| | من 35 إلى 45 سنة | 21 | 65,6 | 65,6 | 93,8 |
| | من 45 إلى 55 سنة | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |
| | | المستوى التعليمي | | | |
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ثانوي | 7 | 21,9 | 21,9 | 21,9 |
| | ليسانس | 17 | 53,1 | 53,1 | 75,0 |
| | دراسات عليا | 8 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

| الحالة الاجتماعية | | | | | |
|-------------------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | اعزب | 13 | 40,6 | 40,6 | 40,6 |
| | متزوج | 17 | 53,1 | 53,1 | 93,8 |
| | 3,00 | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |
| الإقضية | | | | | |
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 05 سنوات | 10 | 31,3 | 31,3 | 31,3 |
| | من 06 الى 10 سنوات | 14 | 43,8 | 43,8 | 75,0 |
| | 3,00 | 5 | 15,6 | 15,6 | 90,6 |
| | من 16 الى 20 سنة | 2 | 6,3 | 6,3 | 96,9 |
| | أكثر من 20 سنة | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إنشاء فرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي، وبعد ما تناولنا الشق النظري المتعلق بالمفاهيم الأساسية لكل من فرق العمل والولاء التنظيمي، خصصنا الشق التطبيقي لتجسيد ما هو نظري على أرض الواقع في "بلدية برهوم ولاية المسيلة".

ومن خلال استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 32 فرد وهم الموظفون العاملون ببلدية برهوم، ومن خلال النتائج المحصل عليها باستخدام برنامج spss فقد توصلت الدراسة إلى أن لدى بلدية برهوم استعداد لإنشاء فرق العمل، وأن لإنشاء فرق العمل تأثير على كل من الولاء الأخلاقي والولاء المستمر ولا يوجد أثر لإنشاء فرق العمل والولاء العاطفي ببلدية برهوم – المسيلة.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل ، الولاء التنظيمي ، بلدية برهوم.

Abstract:

The aim of this study was to know the role of creating work teams in achieving organizational loyalty, and after addressing the theoretical part related to the basic concepts of each of the work teams and organizational loyalty, we allocated the practical section to embody what is theoretical on the land in "Barhoum Municipality, Msila State".

Through the use of the questionnaire as a study tool, which was distributed to a sample of 32 individuals working in Barhoum municipality, and through the results obtained using the spss program, the study concluded that Barhoum municipality has a willingness to create work teams, and that the creation of work teams has an impact on all from moral loyalty and continuous loyalty and there is no effect of creating work teams and emotional loyalty in the municipality of Barhoum - M'sila.

Key words: work teams, organizational loyalty, Barhoum municipality

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ