



الموضوع:

أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :

أ/ بومازونة كريم

من إعداد الطالبة:

باشوش نيسة

أعضاء لجنة المناقشة:

أه/ شرفاوي عائشة.....مناقشة

أ/ بومازونة كريم.....مشرفاً

أ/ رسول حميد.....رئيساً



شكر و تقدير

بسم الله مالك الكون و العابد الذي أنعم علينا بنعمة الحياة و زينها بزينة العقل و الصحة، و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسرني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى الأستاذ المشرف بومازونة كريم على تفانيه و إخلاصه و إشرافه على هذا العمل و الذي لم ييخل عليّ بتوجيهاته و نصائحه القيمة.

و من واجبي أيضا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة البويرة الذين رافقونا أنا و زملائي طيلة مشوارنا الجامعي بالنصح و التوجيه.

كما أشكر أيضا جميع أعوان الحماية المدنية لولاية البويرة، و الإداريين بالمديرية بالخصوص السيد بوداود تقديرا و عرفانا.

إهداء

إليك يا من تعبت من أجلنا و قاسيت

إلى والدي الحبيب ،

إلى من سهرت و أرضعت إلى من حملت و حملت

إلى أمي منبع الحنان الدافئ إليك يا نعمة ربي الغالية

إلى أخواتي سامية، نيسة و أزواجهنّ

زهرة بستانتي الكبير التي أهفو إليها في كل حين

إلى النجوم التي تتوهج في حلقة ليلى الطويل، إخوتي عبد العزيز، عبد الغني، عبد الحق

بهم و معهم تحلو الحياة

إلى من شاركتي دراستي بلعبها و ضحكاتها و عبتها، الصغيرتين ماسيليا و مريم

إلى اللواتي يفرحنّ لفرحي و يحزنن لحزني، إلى صديقتي و زميلاتي مودة و رحمة

و طبعا إلى سر إبتسامتي و سعادتي، ملوّن حياتي خاطر تفكيري

باعث الأمل في نفسي

حمزة

الفهرس

شكر و تقدير

إهداء

الفهرس

I..... قائمة الجداول

II..... قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الأول: المدخل النظري للعمل الفرريقي

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: ماهية العمل الفرريقي

المطلب الأول: مفهوم العمل الفرريقي و محتواه..... 03

11..... المطلب الثاني: أهمية و أهداف العمل الفرريقي

12..... المطلب الثالث: أنواع و مراحل العمل الفرريقي

المطلب الرابع: الفرق بين الجماعات و فرق العمل..... 16

20..... المبحث الثاني: بناء فرق العمل

20..... المطلب الأول: مفهوم بناء فرق العمل

المطلب الثاني: مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل.....21

المطلب الثالث: أساسيات في بناء فرق العمل.....22

المطلب الرابع: فوائد و معوقات بناء فرق العمل.....26

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الفريق.....29

المطلب الأول: أثر القيادة في العمل
الفريقي.....29

المطلب الثاني: شروط نجاح الفريق و العوامل المؤثرة في
فعالته.....31

المطلب الثالث: قياس فاعلية الفريق.....33

المطلب الرابع: تقييم فرق العمل.....35

الخلاصة.....38

الفصل الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي

تمهيد.....40

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.....41

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....41

المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي و أبعاده.....45

المطلب الثالث: محددات الولاء
التنظيمي.....48

المطلب الرابع: ركائز الولاء
التنظيمي.....52

المبحث الثاني: تفسير الولاء التنظيمي.....55

المطلب الأول: النماذج المفصرة للولاء التنظيمي.....55

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي.....61

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي.....64

المطلب الرابع: آثار الولاء التنظيمي.....66

المبحث الثالث: العلاقة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي.....70

المطلب الأول: علاقة قيادة الفريق بالولاء التنظيمي.....70

المطلب الثاني: مساهمة أعضاء الفريق في دعم الولاء التنظيمي.....72

المطلب الثالث: فرق العمل الداعمة للولاء التنظيمي.....74

المطلب الرابع: العلاقة بين البيئة المحيطة بالفريق و الولاء التنظيمي.....76

الخلاصة.....79

الفصل الثالث: العمل الفريقي و علاقته بالولاء التنظيمي - دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تمهيد.....81

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.....82

المطلب الأول: نشأة التنظيم المحلي للحماية المدنية و التعريف بها.....	82
المطلب الثاني: هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية.....	93
المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي لوحدات المديرية عبر تراب الولاية.....	89
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....	91
المطلب الأول: المنهج المتبع و مجتمع الدراسة.....	91
المطلب الثاني: مقياس الدراسة.....	92
المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.....	94
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....	95
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.....	95
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان.....	100
المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....	115
الخلاصة.....	119
الخاتمة.....	121
قائمة المراجع.....	126

الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	الصفات الرئيسية المميزة لعناصر العمل الفريقي ضمن مكان عمل تقليدي و آخر حديث	01
19	الاختلافات بين فرق العمل وجماعات العمل	02
69	الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي	03
89	توزيع المراكز المتقدمة للمديرية على تراب الولاية	04
90	توزيع الوحدات الثانوية للمديرية على تراب الولاية	05
90	توزيع وحدات قطاع المديرية على تراب الولاية	06
92	توزيع الاستمارة على عينة الدراسة	07
95	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
96	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
97	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
99	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية	11
100	إجابات أفراد العينة لبعث قيادة فريق العمل	12
102	إجابات أفراد العينة لبعث أعضاء فريق العمل	13
104	إجابات أفراد العينة على بعث الفريق في حد ذاته	14
106	إجابات أفراد العينة لبعث البيئة المحيطة بفريق العمل	15
108	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعناصر بعث العمل الفريقي	16
108	إجابات أفراد العينة على بعث الولاء الشعوري	17
110	إجابات أفراد العينة على بعث الولاء الأخلاقي	18
112	إجابات أفراد العينة على بعث الولاء الإستمراري	19
114	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي	20
115	مصفوفة الارتباط بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي	21
118	مصفوفة الارتباط بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	مكونات فريق العمل	01
50	نموذج STEERS للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	02
63	مراحل تطور الولاء التنظيمي	03
78	العلاقة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي	04
83	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة	05
96	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
97	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
98	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
99	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية	09
101	تكرارات عبارات بعد قيادة الفريق حسب سلم ليكرت	10
103	تكرارات عبارات بعد أعضاء فريق العمل حسب سلم ليكرت	11
105	تكرارات بعد الفريق في حد ذاته على سلم ليكرت	12
107	تكرارات بعد البيئة المحيطة بفريق العمل على سلم ليكرت	13
110	تكرارات بعد الولاء الشعوري على سلم ليكرت	14
111	تكرارات بعد الولاء الأخلاقي وفق سلم ليكرت	15
113	تكرارات بعد الولاء الإستمراري على سلم ليكرت	16

مقدمة

أصبح من المؤكد أن كثيرا من مؤسسات العمل على اختلاف أنواعها و تراكيبها، تدرك أهمية العنصر البشري، و أنه المورد الحقيقي لأي مؤسسة. و أن هناك ضرورة لتفاعل الموارد البشرية و تعاونها لتحقيق أهداف المؤسسة، و من المؤكد أيضا أن ذلك يتوقف على طبيعة إدارة تلك المؤسسات و مدى التزام القائمين عليها بالمنهج العلمي في ممارساته المختلفة.

فسعت مجمل هذه المؤسسات إلى مواكبة التطور الإداري و التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة. و أخذت إتجاهها لبناء و تطوير أساليب و تقنيات جديدة في الإدارة، من شأنها أن تفيدي في التعامل مع هذه الموارد البشرية. و تأخذ بعين الإعتبار العوامل النفسية و الإجتماعية لهم، و ذلك من أجل كسب ولائهم.

فالمؤسسة الواعية هي التي تستغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تُظهر لأفرادها أنهم أحد أصولها الهامة، كي تكون لديهم مشاعر الولاء الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد و قبوله لأهداف المؤسسة و قيمها، و الذي يعد مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء و مؤشراً دالاً على نجاح المؤسسة، و لعل من أهم أساليب و تقنيات تحقيق ذلك، ما يعرف في علم السلوك التنظيمي بالإدارة التشاركية أو ما يطلق عليه اليوم العمل الفريقي، و الذي ظهر نتيجة لفشل الإدارة العلمية و التقليدية التي تعتبر الإنسان العامل كآلة.

و لقد برزت أهمية العمل الفريقي اليوم في التطور التنظيمي لما له من دور بارز و فعال في تمكين العاملين، و تحقيق مشاركتهم لأداء أعمال الفريق بفعالية و بما يحقق أهداف المؤسسة، حيث كانت هناك حاجة ملحة داخل المؤسسات للأخذ بمنهجية فرق العمل و ذلك لحل مشكلاتها و الأعراض التي تواجهها مثل ارتفاع مستوى الهدر بموارد المؤسسة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، ازدياد الشكاوي و التذمر من الأطراف ذات العلاقة مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة.

و في هذا الإطار نجد أن المؤسسات الجزائرية سواء كانت ربحية أو خدمية، كلها تسعى لكسب الولاء التنظيمي من أفرادها. عن طريق اعتماد أساليب مختلفة للعمل مثل أسلوب العمل الفريقي، و هذا ما حاولنا فهمه و تشخيصه من خلال دراستنا للواقع العملي في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.

إشكالية الدراسة

باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تعمل باستمرار من أجل توجيه السلوك التنظيمي لأفرادها، فرض عليها تبني أسلوب العمل الفريقي من أجل زيادة ولاء أفرادها. و في هذا الإطار سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير العمل الفريقي على الولاء التنظيمي؟

و يمكن إصطحاب هذه الإشكالية بالتساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالعمل الفريقي؟ و ماهي أساسياته و فوائده؟
- فيما يتمثل الولاء التنظيمي؟ و كيف يمكن تفسيره؟
- ما مدى فعالية العمل الفريقي في مديرية الحماية المدنية بالبويرة؟ و كيف يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للأعوان؟

فرضيات الدراسة

- قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابة أولية على الإشكالية و التساؤلات الفرعية و هي كالآتي:
- إن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بشكل كبير بمدى اتباع أسلوب فرق العمل.
 - يعتبر الولاء التنظيمي عامل أساسي في تحديد الإرتباط و التوافق بين الافراد و مؤسستهم و مدى رغبتهم في عدم تركها.
 - توجد علاقة ترابط ذات دلالة إحصائية بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي.

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال:

الأهمية العلمية

- إلقاء الضوء أكثر على موضوع العمل الفريقي.
- التعرف على مدى مساهمة العمل الفريقي في زيادة و تحقيق الولاء التنظيمي و طبيعة العلاقة بينهما.
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع العمل الفريقي و الولاء التنظيمي.

الأهمية العملية

- تشخيص الواقع الفعلي لممارسات فرق العمل في مديرية الحماية المدنية و توضيح علاقته بالولاء التنظيمي.
- الرغبة في جس النبض عن أساليب العمل التقليدية و محاولة تقديم بعض الحلول و التوصيات لتطبيق أسلوب فرق العمل.

أهداف الدراسة

فيما يخص الجانب النظري للدراسة فإنها تهدف إلى:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين " العمل الفريقي و الولاء التنظيمي"، و تحديد مختلف جوانبهما.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين.
- أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فتكمن أهميته في:
- التطرق عمليا إلى أسلوب فرق العمل في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة و تأثيرها على ولاء أفرادها، و محاولة كشف المشاكل التي تواجهها.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

لا شك أنه وراء كل بحث في أي موضوع أسباب تدفع الباحث للدراسة و البحث فيه. و من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع، مايلي:

أسباب ذاتية: يمكن حصرها في نقطتين:

- الرغبة الشخصية و الميل الذاتي لموضوع الدراسة و المواضيع المتعلقة به.
 - إرتباط هذا الموضوع بتخصصي الذي أدرس فيه.
- أسباب موضوعية: و تتمثل في:
- إعتبار العمل الفريقي من أهم النقلات التي شهدتها بيئة الأعمال مؤقنا.
 - نقص الدراسات السابقة عن العمل الفريقي، و عدم وجود دراسات تناولت العلكة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي.

حدود الدراسة

- تتمثل حدود الدراسة فيمايلي:
- الحدود الموضوعية: تتجلى في توضيح مدى تأثير العمل الفريقي على الولاء التنظيمي في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.
 - الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية الحماية المدنية بولاية البويرة.
 - الحدود الزمانية: يقصر مجال الدراسة زمنيا على الفترة الممتدة من بداية شهر مارس 2014 إلى نهاية شهر ماي 2014، أي خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2013-2014.

منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من الجانب النظري الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بتغيرات الدراسة و معرفة أسبابها، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع الفعلي.

أدوات الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع و المعلومات المراد جمعها، فرض علينا اعتماد مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

- الكتب و الدراسات السابقة، المجلات و المؤتمرات، المواقع الإلكترونية.
- الاستبيان في جمع المعلومات.
- البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل المعطيات.

المصطلحات المفتاحية

فريق العمل: مجموعة من الأشخاص يعملون مع بعضهم البعض قصد تحقيق اهداف معينة.

الولاء التنظيمي: يدل على درجة تطابق الفرد مع مؤسسته و درجة ارتباطه بها، اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و الاستعداد لبذل أقصى جهد في العمل، و ذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها و تطويرها.

الأداء: مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تنقل لهم.

الكفاءة: هي حسن استغلال الموارد توقيتا و تكلفة و جودة لبلوغ النتائج.

التحفيز: تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول منها فصلين للجانب النظري، حيث الفصل الأول تناول العمل الفريقي من خلال التطرق إلى مفهومه و مختلف مراحلها، و عملية بناء فريق العمل، و العوامل المؤثرة في أدائه، و قياس فاعليته.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولت في مجملها الولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهومه و طرق تفسيره و أيضا العلاقة بينه و بين العمل الفريقي.

و أخيرا الفصل الثالث الذي خصص لدراسة واقع التطبيق الفعلي للجانب النظري لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، و الذي تضمن بدوره ثلاث مباحث، بحيث كان الأول من أجل التعريف بالمديرية و الثاني لتوضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، و الثالث و الأخير لتحليل و اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

المدخل النظري للعمل الفرقي

تمهيد

بفعل التغيرات العديدة و المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية و التي تشكل تحديات تهدد بقاء و استمرارية المؤسسات، سارعت هذه الأخيرة إلى تبني أسلوب فرق العمل في سبيل تحقيق نجاحها. و هذه الفرق موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء و بشكل دائم أو مؤقت حسب الحاجة و الظروف التي تمر بها المؤسسة.

و يستند مفهوم فرق العمل إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية و الخروج من الطابع الفردي و الاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي، و الاهتمام بهذا النوع من الإدارة أصبح ضرورة للحياة العملية و ذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد، الفريق، و بالتالي على المؤسسة بصفة عامة.

يتناول هذا الفصل فرق العمل مع الإحاطة بمختلف جوانبها و أساسياتها و ذلك من خلال التطرق إلى:

- ماهية العمل الفرقي؛
- بناء فرق العمل؛
- العوامل المؤثرة في فرق العمل.

المبحث الأول : ماهية العمل الفرقي

إن العمل الجماعي مهارة، و تشكيل فرق العمل الفعالة مهارة أصعب، و أن تجعل هدفك هو هدف مرؤوسيك هو أعلى مراحل الكفاءة. و لتعلم هذه المهارة تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر التي سنوضح من خلالها ماهية العمل الفرقي و هي كالآتي:

- مفهوم العمل الفرقي و محتواه؛
- أهمية و أهداف العمل الفرقي؛
- أنواع و مراحل العمل الفرقي؛
- الفرق بين الجماعات و فرق العمل.

المطلب الأول: مفهوم العمل الفرقي و محتواه

أولاً: مفهوم الفريق

هو عبارة عن مجموعة من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم و يتابعون انجاز أهداف مشتركة.¹

كما يعرف أيضا انه تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك و تحقيق هدف مشترك.²

و أيضا هو ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض و الذين يتصفون بولائهم لعرض معين و أهداف أداء محددة و على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.³

¹ صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان - الأردن، 2007، ص: 480.

² نبيل حامد موسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الناشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص: 419.

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صنعاء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011، ص: 342.

ثانيا: تعريف العمل الفرقي

يقصد به العمليات الخاصة بانجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعضهم.¹

و يعرف أيضا على أنه مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات عالية، خبرات و مواصفات مختلفة و متنوعة. يعملون معا بتنسيق و تناغم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.²

كما يمكن أن نقول أنه مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة أفراد إلى اثني عشرة فردا، و هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال. و يكون الانضمام إليها اختياريا، و هي مسؤولة عن الجدولة و التدريب و حل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به، و يتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة و يقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول. و هي تعقد اجتماعات دورية لأعضائها مرة واحدة في الأسبوع على الأقل لمدة ساعة مدفوعة الأجر.³

ثالثا: نشأة و تطور منهجية فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري و أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي للمخطط المدروس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. حيث:⁴

عرف جابلون سكي إدارة الجودة الشاملة على أنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات الكامنة لكافة العاملين في المؤسسة، لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر". ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة و حلقات الجودة* و فرق العمل، و ذلك بتأثير جهود الدكتور ادوارد ديمنج.

* حلقات الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين (ما بين 4 إلى 10 أفراد) ينتمون لنفس المؤسسة، يعقدون اجتماعات أثناء أو غير ساعات العمل (مثلا مرة في الأسبوع) يعملون من خلالها على إيجاد الحلول لمشاكل المؤسسة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 480.

² تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2010، ص: 53.

³ خضير كاظم محمود، مبادئ ادارة الاعمال، اثناء للنشر والوزيع. الطبعة 1، عمان- الاردن. 2008. ص: 26.

⁴ أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الاول للجودة في التعليم، ص: 03.

و كذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول(1949), و ماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات باعتبار إن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها و إطلاقها من خلال العمل الجماعي.

و في تقدم واضح نحو جماعية الإدارة و الإدارة بروح فريق واحد، قدم وليام اوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة و ذلك في العام 1981. و أكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري و إدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نمط تعاوني للأداء و الانجاز يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة للعاملين من اجل تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال فرق العمل. و مع التطور المتسارع للتقنية و وسائل الاتصالات و عولمة المؤسسات، فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح و منحهم مجالا واسعا من الحرية في العمل والتصرف، و تحمل المسؤولية و التشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول و التغيير الإداري و شيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة، كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري و الاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

رابعا: أسباب اللجوء إلى فرق العمل

لدينا عدة أسباب تدعو إلى اللجوء إلى استخدام فرق العمل من بينها نجد:¹

- التركيز الدائم و بشكل مباشر على تحقيق تطور و تحسين مستوى الجودة و الإنتاجية؛
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل طوعي و غير مفروض عليه؛
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل؛
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية؛
- خلف نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل؛
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة و العاملين؛
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل؛

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 264 265.

- الشمولية و تعدد الآراء؛

- تحقيق التنسيق و لاسيما إذا كان العمل مرتبطا بأكثر من جهة؛

- حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه؛

- حينما تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية.

و لقد لاقى العمل الفرقي تطورا. حيث جرى التعامل على نحو تقليدي مع مفهوم غير واضح، بدون تدريب، أو بدون معايير، و بالكاد كان هناك تركيز على الأسباب الحقيقية لوجود الفرق . و الجدول الموالي يتناول مقارنة بين الصفات الرئيسية المميزة لعناصر العمل ضمن مكان عمل تقليدي و آخر حديث.

الجدول رقم 01 : الصفات الرئيسية المميزة لعناصر العمل ضمن مكان عمل تقليدي و آخر حديث

عنا صر العم ل	تقلي دي	ح ديث
وص ف العم ل	فرد واحد/عمل واحد	فرق وعمل جماعي
الهيك ل التنظ يمي	طويل و رفيع	عريض و واسع
التعو ض	زيادات منتظمة	تبعاً للأداء /الحافز
صنع	من الأعلى إلى الأسفل	مشترك

		القرا ر
غير مضمون	مدى الحياة	الأما ن في العم ل
تنسيق	مراقبة حثيثة	الإش راف
متعاون	مخاصم	علا قات الموظ ف
مخطط لها	تحت السيطرة	الجود ة
سبب وجود العمل	تدخل و تشويش	الزبا ئن
متصل بجوهر العمل	بدون تخطيط	التدر يب

المصدر: أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 226.

خامسا: شروط تكوين فريق العمل

لتكوين فريق عمل يستلزم توفير شروط من بينها:¹

- يكون تكوين الفريق نابعاً من رضا العاملين و اقتناعهم و رغبتهم و ليس بقرار مفروض من الإدارة؛

¹ زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص: 56.

- أن يكون هناك سببا قويا لكوين الفريق؛
- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية؛
- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق؛
- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و ادوار الآخرين؛
- أن يتوفر لدى القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق؛
- توافر حد معقول من الثقة و الارتباط، الاحترام و الرغبة في التعاون و القدرة على تحمل الآخرين، و تقبل اختلافات وجهات النظر.

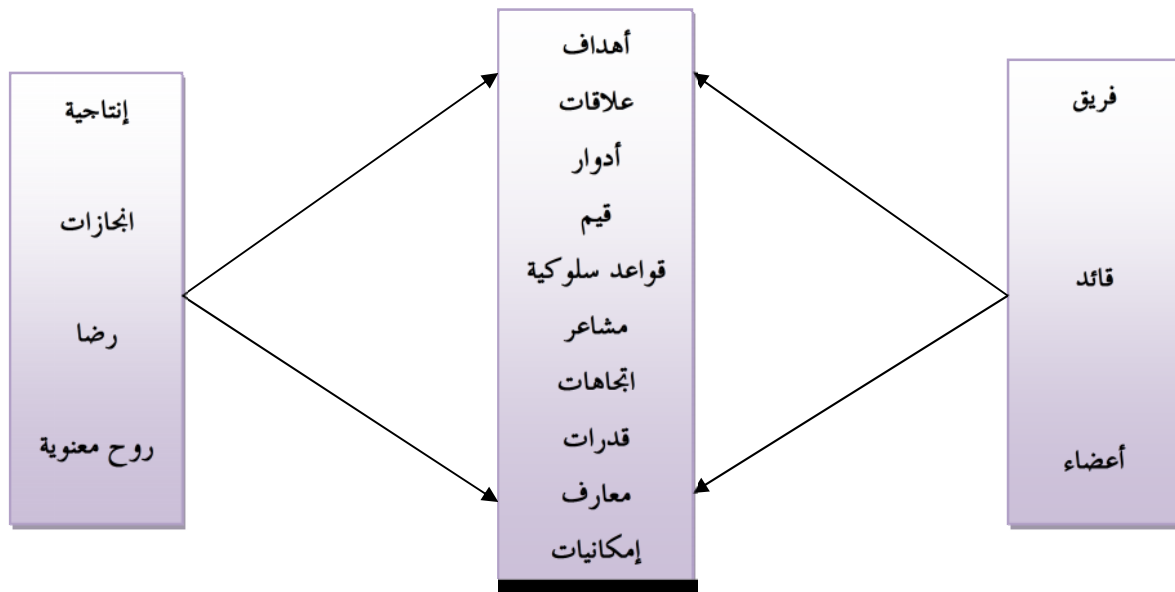
سادسا: مكونات فريق العمل

- الفريق عادة يشمل: قائد الفريق، مقرر الاجتماعات، مسجل الوقت، و الأعضاء. و كافتهم يعرفون أدوارهم و مسؤولياتهم.¹
- **قائد الفريق:** تختاره هيئة النوعية أو الفريق نفسه، و من بين أدواره ضمان الاستمرارية، الفاعلية لعمليات الفريق و القيادة بدون استبداد، مراقبة الأوضاع و المشاركة بين الأعضاء و التأكد من الانجاز بالوقت الملائم، تهيئة بنود اللقاء بما فيه الوقت، التاريخ، الموقع و الالتزام بالبنود عند التأكد من ملاءمتها، التأكد من أن قرارات الفريق متخذة جماعيا و ملائمة.
 - **المسهل أو ممكن العمل:** ليس عضو بالفريق بل هو شخص حيادي لا يحتاجونه داخل الفريق، و هو لا يدخل اللقاء ولا يتم تقييمه من قبل الأعضاء و من أدواره مساندة القائد، التركيز على عمل الفريق، التصرف كمصدر مهم للفريق و التدخل عند الحاجة لدفع مسيرة الفريق، توفير التغذية العكسية للفريق بما لا يؤثر على فعالية عمل الفريق.
 - **مقرر الاجتماعات:** مسجل الفريق يختاره قائد الفريق و الفريق نفسه و ربما يتعاقب حسب فترة زمنية معينة، و دوره توثيق الفكرة الرئيسية من مناقشات الفريق، القرارات المتخذة، الخطوات المقررة، البنود للعمل المستقبلي، تهيئة الوثائق للفريق و المساهمة كعضو بالفريق.

¹ خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 267، 268، 269.

- محدد الوقت: شخص يختاره القائد أو الفريق و يمكن أن يتناوب حسب الفترة الزمنية. دوره مراقبة الوقت للتأكد أن الفريق يعمل وفق الجدول الزمني للموضوع المحدد حسب البنود الموضوعية و المساهمة بالفريق كعضو فيه.
- عضو الفريق: هو الشخص الذي يختاره القائد أو الكفيل أو هيئة النوعية أو لكونه طبيعياً عضو بفريق العمل و من بين مسؤولياته نجد:
 - المساهمة بأفضل صورة بدون تأجيل و ذلك بالمساهمة الفعالة أثناء اللقاءات؛
 - الاستماع الجيد و طرح الأسئلة؛
 - التحمس للعمل و دعوة الآخرين للحماس في عمل الفريق؛
 - الثقة، المساندة، والاهتمام الكبير ببقية أعضاء الفريق؛
 - تفهم و تحقيق أهداف الفريق؛
 - احترام الفروقات الفردية؛
 - تهيئة التقارير بين اللقاءات مثل جميع المعلومات؛
 - إعطاء التقدير المخلص و الشريف.

الشكل رقم 01: مكونات فريق العمل



المصدر: تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010، ص:56.

سابعاً: خصائص فرق العمل

خصائص فرق العمل تكون وفق نماذج مختلفة كل حسب هدفه أو مميزه بين فريق العمل. فيمكن أن تصنف إلى أربعة مجموعات رئيسية تتضمن كل منها مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها بالآتي:¹

- **تصميم العمل:** يحتاج الفريق الفاعل إلى أن يعمل أفراده معاً، و أن يتحملوا المسؤولية في انجاز المهام. و يتضمن تصميم العمل متغيرات فرعية منها: الحرية و الاستقلالية، الاستفادة من المهارات المختلفة و المتنوعة، القدرة على انجاز المهمة أو العمل بشكل كامل. و هذه المتغيرات من شأنها أن تحفز أعضاء الفريق و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تجعل من العمل مثيراً لاهتماماتهم الخاصة.
- **التركيب (التكوين):** تتضمن هذه المجموعة عدداً من المتغيرات ذات صلة بعملية توظيف الفريق و هي: قدرات الأعضاء الشخصية، توزيع الأدوار بين أعضاء الفريق و التنوع، حجم الفريق (من 4 إلى 12)، المرونة، و تفصيلات الأعضاء للمشاركة و العمل في فريق.
- **العوامل المحيطة:** و تتضمن توافر الموارد (المادية، المالية، البشرية و المعلوماتية)، القيادة، تقييم الأداء و المكافأة.
- **العملية:** تتضمن ولاء الأعضاء للغرض المشترك الخاص بالفريق، وجود أهداف محددة و معايير قياس مناسبة، الكفاية و مستوى مناسب و معقول من الصراع، تحمل المسؤولية على المستوى الفردي و الفرقي.

و هناك مجموعة أخرى من الخصائص و هي كالتالي:²

- المهمة الواضحة، أي عمل و هدف للفريق مفهوم و مقبول من قبل الجميع؛

¹ احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص348، 349.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الاردن، 2008، ص: 428 - 429.

- جو العمل غير رسمي، مريح، فيه استرخاء، لا يوجد أي علامة للملل،
- الكثير من المناقشات التي تكون وثيقة الصلة بموضوع العمل،
- استماع فعال أي كل فكرة تجد أذنًا صاغية؛
- الثقة و الصراحة، أي يشعر الأعضاء بالحرية في التعبير عن أفكارهم و مشاعرهم؛
- عدم الموافقة مقبولة، أي أن الفروقات و التضارب بالأفكار مقبول كضمن للإبداع؛
- النقد موجه نحو الموضوع وليس شخصي و النقد البناء يعرض و يقبل؛
- الإجماع هو المعيار أي أن القرارات تتخذ بالإجماع؛
- القيادة الفعالة؛
- القيم و المعايير السلوكية المشتركة؛
- الالتزام أي أن الأفراد ملتزمون بانجاز أهداف الفريق.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف العمل الفرقي.

أولاً: أهمية العمل الفرقي

إن الأهمية الأساسية لفريق العمل هو القدرة على تجميع الأفراد، و تمكينهم من استخدام مواهبهم و تطوير المؤسسة. و ذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات و التخطيط، و هذا يؤدي إلى زيادة مساهمة الأفراد و رفع درجة الرضا لديهم، و تكمن أهمية فريق العمل في كونه يقوم بتحسين:

- الجودة؛

- الرضا و التطوير؛

- المرونة؛

- الإنتاجية؛

– التنسيق.¹

– كما انه أُنجم الوسائل لمواجهة الفوارق الفردية بين الأفراد؛

– يحول التنوع و الاختلاف بين الأفراد إلى نقطة قوة بدلا من أن يصبح نقطة ضعف؛

– يساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية و متجانسة على مستوى المؤسسة.²

كما انه أيضا تنبثق أهمية فرق العمل في المؤسسات الإدارية، من كون العديد من الأهداف و المهام التنظيمية يتم إنجازها من خلال فريق العمل، و نظرا لأن طبيعة المشكلات الإدارية الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا، فإن الأسلوب الفردي لمواجهة المشكلات في عصرنا الحالي لم يعد ملائما، فالنجاح الذي عرفته الصناعات اليابانية خلال سبعينيات و ثمانينات القرن الماضي، يعود إلى اعتمادها لثقافة فرق العمل، لهذا عدلت المؤسسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية و دول أخرى من ثقافتها و توجهه نحو تشجيع فرق العمل و التعاون بغية تعزيز روح الإبداع لدى العاملين و استخدام المواهب و القدرات الذهنية المتنوعة لحل المشكلات الإدارية.³

ثانيا: أهداف العمل الفرقي:

تتمثل أهداف العمل الفرقي فيما يلي:

– بناء روح الثقة و التعاون بين الأفراد؛

– تنمية مهارات الأفراد و زيادة مداركهم؛

– تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين؛

– تنمية مهارات حل الصراعات و المنازعات بين الأفراد و المجموعات؛

¹ أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

² تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

³ سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في امانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الثاني، العدد 2، 2006، ص: 52. (بالصرف)

- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة و بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية و الوضوح في مواجهة القضايا و المشكلات.¹
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط و وضع الأهداف؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و بما يحقق كفاءة الأداء؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.²

المطلب الثالث: أنواع و مراحل العمل الفرقي.

أولاً: أنواع فرق العمل.

يرى مهران Mahraman أن الفرق تختلف عن بعضها من حيث ثلاثة أبعاد رئيسية هي على النحو التالي:³

البعد الأول: و يتعلق بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه، و في هذا الإطار فإن بعض الفرق تُعرف باسم فرق العمل، تُعنى أساساً بالعمل الأساسي الذي تؤديه المؤسسة. مثل تطوير منتجات جديدة أو خدمة العملاء. و هناك فرق أخرى تعرف باسم فرق التحسين، تُعنى بهدف زيادة فاعلية العمليات التي تستخدمها المؤسسة مثل فرق إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة.

البعد الثاني: و يتعلق بالزمن، فبعض الفرق تكون مؤقتة من حيث أنها يتم تأسيسها لانجاز مشاريع ذات أجال زمنية محدودة. مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة، في حين أن البعض الآخر من الفرق يكون دائماً بمعنى تظل مستمرة طالما بقيت المؤسسة نفسها موجودة مثل فرق خدمة العملاء.

¹ Manuel du participant , Equipe qualité (Devenir un leader Coach), DIRECTION GÉNÉRALE SONALGAS , Mars 2001, p : 21

² احمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص: 13.

³ محمد السعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2003، ص: 293-294.

البعد الثالث: و يعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة* الخاص بالمؤسسة. فقد نجد فرق عمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة، و قد نجد أيضا فرق عمل غير مشتركة، بمعنى أن كل فريق يشمل أفرادا من نفس الوحدة أو التخصص فقط.

و هناك تصنيف آخر لأنواع فرق العمل و هي كالآتي:

- فرق عمل حل المشاكل: و يتم تشكيل هذه المجموعات من نفس الدائرة لتجتمع دوريا و تناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية، و تسمى هذه المجموعات في اليابان "دوائر النوعية".¹
- الفرق الموجهة ذاتيا: هي مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، و التي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشاكل المتعلقة بالوظائف الخاصة بها و جدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.
- فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة و تقدير احتياجاتها و هي تضع الإطار الفلسفي العام و تحديد السياسات و الاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف و خطط العمل التنفيذية و تحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، تقوم بمتابعة التقدم و قياسه و كتابة التقارير المتعلقة بالأداء، و يقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف و يجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة.
- دوائر الجودة: هي نوع من أنواع الجماعات الصغيرة و لكن يشترط أن يكون لها قائد حيث يرغب المشرفين في أن تعمل مجموعتهم كدائرة واحدة، و هذا يعني أن يساعد أعضاء المجموعة بعضهم البعض و تقل الصراعات الشخصية و تعمل المجموعة نحو تحقيق هدف مشترك، تكلف هذه الدوائر بانجاز مهمته تنتهي بمجرد انتهاء مدتها، و صفة العمل بها طوعية.²

* هيكل السلطة هو الروابط المحددة بين مختلف مواقع المسؤولية الرسمية بالمؤسسة.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 5، عمان، 2009، ص:160.

² قديد فوزية، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 44.

- فرق العمل المشكّلة من مختلف الدوائر: تتكون هذه الفرق من عدد من الموظفين من نفس المستويات الإدارية و لكن من دوائر وظيفية أو تنظيمية مختلفة لأداء مهام معينة، و قد تكون هذه المهام دائمة أو لانجازه مهام مؤقتة معينة حيث يتسنى لهذا النوع من فرق العمل تبادل المعلومات و تقديم المقترحات و الحلول لقضايا مختلفة.¹
- الفرق الوهمية: الأشكال السابقة لفرق العمل تقوم بالعمل وجها لوجه، أمّا الفرق الوهمية فإنها تستخدم تكنولوجيا الكمبيوتر لربط أعضاء في مواقع جغرافية متباعدة ليتمكنوا من تحقيق هدف مشترك، إنها تسمح للأفراد بالمشاركة في استخدام الخط (on-line) مثل الشبكات أو البريد الإلكتروني الذي يربطهم مع بعضهم البعض بالرغم من المسافات التي تفصل بينهم، الغرف المتباعدة، أو في القارات المختلفة.
- و تتمكن الفرق الوهمية من القيام بكل الأمور التي تقوم بها الفرق الأخرى، و قد تتضمن أعضاء من نفس المؤسسة أو ربط أعضاء المؤسسة مع العاملين في مؤسسات أخرى، و يتمكن الأعضاء من الاجتماع لعدد قليل من الأيام لحل مشكلة، أو شهر لانجاز مشروع.²

ثانياً: مراحل تطور فرق العمل

تختلف تصنيفات مراحل تطور فرق العمل و يتفاوت عددها، فيرى البعض أنها تمر بخمسة مراحل أساسية هي كالتالي:

- مرحلة التكوين: هي أول خطوة للتحويل من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، و من كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، و من كونه مستقلاً إلى مشارك، و سلوك الأفراد في هذه المرحلة يكون خليطاً من الأدب و المجاملة، و التعامل الرسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف على طرق الانجاز، التعرف على السلوكيات المقبولة و المرفوضة.³ و يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض و يسعون لإرساء أسس الأهداف و هيكل و أنشطة الفريق و شكل للعلاقات المتبادلة. و في نهاية هذه الفترة يكون الأعضاء قد كوّنوا صورة متبادلة عن بعضهم البعض و عن طبيعة الأهداف للمهمة التي سيؤدونها.⁴

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

² ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة 1، (ب ب ن)، 2003، ص: 153-154.

³ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

⁴ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 431.

- مرحلة الصراع: يسود في هذه المرحلة شعور بين الأعضاء بتضارب وجهات النظر، والمقاومة و الرفض، الحيرة و عدم القدرة على التفكير السليم و يتسم سلوكهم بالجدال و المناقشة و التحدي، و التنافس و الصراع، و استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، تبرير، و انسحاب و هجوم، و أحلام يقظة، و قد ينفذ صبر الأعضاء فيجادلون و يثرثرون، يعترضون، يقاومون، ينشأ النزاع بينهم و قد يترك بعضهم الفريق و قد ينحشر الفريق في هذه المرحلة و لا يحقق أي إنجازات.

يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح و تقديم المعلومات و التحفيز و تأكيد قدراتهم على أداء المهمة و توضيح أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها و كذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق و تحاشي، تنازل، تكيف و تعاون و مشاركة.¹

- مرحلة وضع القواعد: هنا يبدأ الأعضاء في تفهم و تقبل أدوارهم و مسؤولياتهم و يتفقون على الأهداف و سبل بلوغها، و يتوافقون مع أنماط الأداء و العلاقات التبادلية بالفريق.² و يكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل على تسوية الخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر، و تكون العلاقات الاجتماعية و الشخصية مرحة و مسترخية.

- مرحلة الأداء: هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، يمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، و يتعرف كل عضو على دوره و توقعات الآخرين، و يفكر أعضاء الفريق في طريق الإنجاز و زيادة الفاعلية، و يمارس القائد دوره كموجه و مدرب و ناصح. و يسود الشعور بالرضا حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجه في الظهور و يتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون و القدرة على التنبؤ بالمشكلات، الرغبة في تفاديها أو علاجها، و تحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف و الانغماس في الفريق.³

- مرحلة التوقف أو التفكك (الإنهاء): هنا قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق الأهداف أو انتهاء المهمة التي تكون لأجلها، و قد يكون الهدف الأخير هو تقييم ما أنجزه الفريق.⁴ قد ينجح الفريق في مهمته أو يفشل حيث يشعر

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

² نبيل حامد مرسي، المرجع أعلاه، ص: 431.

³ زيد منير عبودي، المرجع أعلاه، ص: 60.

⁴ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 431.

الأفراد في حالة النجاح بالفخر والبهجة والمرح والإعتزاز، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز و ربما الحزن لانقضاء الفريق.

و يتسم سلوكهم في حالة النجاح بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعضا، و التكاسل عن إجراءات انقضاء الفريق، و في حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط و تبرير، انسحاب، هجوم و أحلام يقظة.¹

المطلب الرابع: الفرق بين الجماعات وفرق العمل

أولاً: مفهوم جماعة العمل

تعريف جماعة العمل

هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي.²

ويمكن تعريفها ببساطة على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي.³

أو هي عدد من الأفراد يجتمعون بقصد انجاز وظيفة معينة عادة ما تكون رتيبة.⁴

إذن جماعة العمل عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي، يضم عدد من الأفراد العاملين، موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة، يؤديون أدوارا معينة محددة تتفق و ظروف كل فرد و تجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس و وجدانات.⁵

و تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها فيما يلي:⁶

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

² المرجع نفسه، ص: 51.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

⁴ احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

⁵ أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

⁶ المرجع السابق، ص: 214.

- أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور؛
- أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المؤسسة، وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد؛
- أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة و المؤهل والإستعداد والقدرات وبناء الشخصية؛
- باعتبار جماعة العمل ماهي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير، فقد تسود بينهم المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره.

أهمية و أنواع الجماعات

إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل مؤسسات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصيا، وتعد بدورها جزءا من أهداف المؤسسة ككل. والتي يترتب عنها الإرتقاء بمستوى العلاقات الإنسانية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.¹

وأیضا الاستطاعة على إدارة العمل دون تحطيم أحلام وآمال الآخرين. بل المساعدة على تحقيق طموحاتهم و في نفس الوقت طموحات وأمال المؤسسة التي يعملون بها.²

و يمكن حصر أنواع جماعات العمل في الآتي:³

- **جماعات العمل الوظيفية:** وهي تلك الجماعات التي ينشئها الهيكل التنظيمي، مثل العاملين بإدارة الإنتاج والعاملين بإدارة المبيعات، والعاملين بإدارة البحوث و التطوير، وهذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفتي الدوام والرسمية.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2011، ص: 211.

² حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

- جماعات العمل المؤقتة: هي تلك الجماعات التي يتم إنشائها لانجاز مهمة محددة مثل حل مشكلة أو بناء مشروع ثم يتم تصنيفها فور إنتهاء المهمة. وعلى الرغم من أن هذا النوع من جماعات العمل يتصف بصفة الرسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام.
- جماعات الصداقة: حيث يتم تكوين مثل هذا النوع من الجماعات داخل مؤسسات الأعمال بغرض إشباع بعض احتياجات الأفراد المكونين لهذه الجماعات. مثل الحاجات الاجتماعية (الصداقة)، أو احتياجات الأمن (تقديم المساعدة على كيفية أداء العمل)، أو احتياجات الانتماء (الانتماء لمن يحمل نفس القيم أو الاتجاهات). هذا النوع من الجماعات لا يتصف بصفة الرسمية بل إلى حد كبير بصفة الدوام.

ثانيا : الفرق بين جماعات العمل وفرق العمل

قد يستعمل لفظ الجماعة و فرق العمل كمفهومين مترادفين ولكنهما من ناحية علمية وسلوكية مفهومان مختلفان ذلك أن جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تادية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص. أما عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون انجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد وهو هدف الفريق ككل.¹

ويختلف الفريق في خصائصه عن الجماعة من عدة زوايا:²

- من حيث الأداء: يعتمد الأداء في الجماعة على أداء الأعضاء كأفراد. بينما يعتمد في الفريق على الإسهامات الفردية ونتائج التفاعل الجماعي المتناغم.
- من حيث الهدف: قد يهتم أعضاء الجماعة بهدف مشترك وبتجميع مواردهم لبلوغه، بينما يجمع أعضاء الفريق إلتزام مشترك ببلوغ غاية، وتتميز الفرق بأهداف أو غايات أشمل تمدها بشحنات عاطفية وعزم على أداء الأنشطة اللازمة.
- من حيث المسؤولية عن النتائج: يتوقع من الجماعات أن تكون مسؤولة عن مطالب تحدها الإدارة بشكل منتظم لكن بالنسبة للفريق حالما تحدد الإدارة رسالة الفريق وتضع له تحديا يحفزها، فإنها عادة ما تعطي الفريق مرونة كافية لأداء المهمة دون تدخل ملموس.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

² نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 421 422.

المبحث الثاني: بناء فريق العمل

يعتبر بناء الفريق أحد أساليب التطوير التنظيمي، مصمم أساسا لتطوير فاعلية جماعات العمل، لاسيما الجديدة و لهذا تطرقنا في هذا المبحث إلى دراسة مايلي:

- مفهوم بناء فريق العمل؛
- أهمية وأهداف بناء فريق العمل؛
- أساسيات في بناء فريق العمل؛
- فوائد ومعوقات بناء فريق العمل.

المطلب الأول: مفهوم بناء فريق العمل

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل للإستشارات الإجرائية، الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي. من خلال التركيز على أساليب و إجراءات العمل و العلاقات الشخصية، و تعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.¹

و ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد، بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل و توحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم، للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق و السبل الممكنة. و تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، و ذلك بهدف تحسين الطرق و الأساليب التي يتم بها أداء العمل.

كما عرفت أيضا على أنها إحدى تقنيات التطور التنظيمي المخططة، التي تقوم على إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة و مهارات متعددة بصورة اختيارية أو اجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء و لديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام و مسؤولية جماعية بينهم. و لديه ميل للمشاركة و

www.arabvolunteering.org

¹ احمد عبده عبد الغني، ادارة و بناء فرق العمل، نقلا عن الرابط:

التعاون و خلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، و ذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المؤسسة.

و عرّف أيضا بناء الفريق بأنه الجهد المبذول في دراسة كيفية عمل أعضاء الفريق بعضهم مع بعض، و توفير المناخ المناسب لتوجيه طاقاتهم اتجاه حل المشكلات، و تعظيم استخدام موارد الأعضاء، و امكاناتهم لهذه العملية بتحمل كل عضو منهم المسؤولية.¹

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة و متجانسة تمتاز بالفاعلية و التفاعل المستمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

المطلب الثاني: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدد من المشكلات التي تشير إلى حاجة ملحة لبناء فريق العمل. وهو الأمر الذي يفرض على الإدارة السعي قدما لتبني مفهوم فريق العمل وإدارته وتتلخص هذه المشكلات فيمايلي:

- ارتفاع مستوى الهدر في مواد ومخرجات المؤسسة؛
- ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المؤسسة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية؛
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة؛
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، و اعتبار المعلومة قوة؛
- عدم وضوح المهام و العلاقات؛
- عدم فهم و استيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
- ضعف الولاء و الالتزام و ظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
- عدم فاعلية الاجتماعات و ضعف روح المبادرة و الإبداع.²
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة؛
- زيادة الشكاوي بين طرفي مستفيدي الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.¹

¹ أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 24.

² هدى الحبشي، مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل، نشرة وحدة الجودة الشاملة، العدد الرابع، 1431هـ، ص: 01.

- اعتمادية عالية ونظرة سلبية للإدارة؛
- الزيادة المستمرة في التكاليف؛
- تدني الإنتاجية؛
- التحجر الفكري وعدم المقدرة على الابتكار؛
- إصرار المديرين على إدارة موظفيهم وتسيير مؤسساتهم على طريقة المداخل التقليدية لطرق التغيير المختلفة وأساليب الإدارة الحديثة؛
- سطحية الوعي وضعف الإدراك لأهمية العمل الجماعي المنظم والهادف لدى أولئك المديرين.²

المطلب الثالث: أساسيات في بناء فرق العمل

أولاً: افتراضات بناء الفريق: من بينها نجد:³

- إن إنجازات الفريق أكبر من مجموع إنجازات الأفراد؛
- لكي تزيد إنتاجية الجماعة، يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة؛
- لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب أن يؤدي الفريق إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وال نفسية لهم؛
- زيادة فعالية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة ككل؛
- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم.

ثانياً: كيفية بناء فريق عمل كفء و فعال

لبناء فريق عمل كفء و فعال يجب مراعاة ما يأتي:⁴

- بناء الرسالة و الرؤية و القيم العامة المشتركة بشكل واضح و مفهوم؛

¹ أحمد عبده عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 05

² صالح ظافر صالح الزهراني، واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري وعلمي المدارس الثانوية. محافظة جدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1432هـ، ص: 43 44.

³ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

⁴ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

- وضع معايير و مقاييس الانجاز لضبط و تقييم أداء الأفراد طبقا لأسس موضوعية سليمة؛
- بناء نظم عمل فعالة و واضحة؛
- اختيار العناصر الجديرة بالعمل معا؛
- اختيار قائد مناسب و متفاهم؛
- أن يكون لدى الفريق أهداف و طموحات يريد تحقيقها؛
- يجب أن تتناسب اهتمامات الفرد بباقي أعضاء الفريق؛
- عند اختيار الأفراد ينبغي تحديد عناصر محددة تستفيد منها المؤسسة استفادة كاملة؛
- أن يكون الأفراد ذوي ثقافة متكاملة و ليست متنافرة.

ثالثا: الشروط اللازمة في الفرد لبناء فريق كفاء و الظروف التي يجب مراعاتها من قبل المؤسسات

1. الشروط اللازمة في الفرد لبناء فريق كفاء: نجد:¹

- أن يكون فعال و كفاء في مجل تخصصه؛
- أن يكون لديه الخبرة اللازمة في تخصصه؛
- أن يتسم بحسن السلوك و الأخلاق؛
- أن يكون لديه أهداف و طموحات يريد تحقيقها و ليس مجرد عضو؛
- أن يكون لديه رؤية و رسالة واضحتين.

2. الظروف التي يجب مراعاتها في عملية بناء الفريق من قبل المؤسسات: و نجد من بينها:²

¹ المرجع السابق، ص: 56.

² إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 358 359.

- وجود درجة عالية من الولاء بين أعضاء الفريق و الإيمان بان العمل الفريقي هو السبيل الأمثل لتحقيق النتائج المرغوبة؛
- ولاء قائد الفريق للعمل الفريقي و امتلاكه للمهارات الإنسانية و تخصيصه الوقت الكافي لنشاطات بناء الفريق؛
- فسح المجال أمام الجميع لتجربة عملية قيادة الفريق لاسيما عند امتلاكهم المهارات المطلوبة و الخبرة اللازمة؛
- الاستعداد لتحمل المخاطرة و المسؤولية الفردية و الجماعية؛
- استعداد أي من أعضاء الفريق و قدرتهم على المشاركة بالمعلومات، المهارات و الخبرات التي تسهم بانجاز غرض الفريق؛
- إشاعة الأجواء التي يشعر فيها جميع الفريق بالراحة و الاطمئنان؛
- القدرة على حل المشكلات الفردية و الفرقية بكل مهنية و من دون حدوث خلافات شخصية بين الأفراد؛
- إشاعة شعور الثقة و التأثير المتساوي بن أعضاء الفريق و بما يؤدي إلى إشاعة الظروف المسهلة لإقامة نظام الاتصال المفتوح و السليم.

رابعاً: عناصر و عوامل مهمة في بناء فريق العمل و حجم الفريق المثالي

1. عناصر أساسية في بناء فريق قوي: من بينها نجد:¹

- الهدف هو مسؤولية كل أعضاء الفريق، يجب أن يكون هناك شعور لدى كل فرد من أعضاء الفريق بأنه يكون مسؤولاً بنسبة 100 % في تحقيق أهداف الفريق؛
- المنافسة الفردية تقل في الفريق بدلا من المنافسة والصراع نجد هناك تنسيق و تعاون و رغبة لمساعدة كل فرد الفرد الأخر؛
- يزداد الاتصال بين أعضاء الفريق؛

¹ احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 229

- كل قائد لفريق عليه قيادة الفريق كمجموعة و ليس كأفراد، و هنا يقتنع أفراد الفريق بالقائد و دافعه و ولائه و عدم أنانيته؛
- الفرق تكون منتجة دائما يلزم الفريق دائما بالجودة و يظهر إنتاجية عالية؛
- هناك رغبة بالتضحية و الاتجاه نحو الالتزام.

2. عوامل مهمة في بناء فريق العمل: من بينها مايلي:¹

- الالتزام بالانتماء للفريق و أهدافه و ليس للأهداف الشخصية؛
- الثقة ببعضهم البعض و احترام التزاماتهم و الثقة المشتركة و الدعم؛
- الهدف و الأدوار المطلوبة لتحقيق الهدف؛
- الاتصالات لزيادة التفاعل بين أفراد الفريق من جهة و الأعضاء خارج الفريق من جهة أخرى؛
- الانتماء و الشراكة للفريق و وجود الأساس المشترك و الاجتماع؛
- الاتجاه نحو العمليات و تحقيق الأهداف.

3. حجم فريق العمل المثالي: يتكون الفريق المثالي من:²

لا توجد قاعدة تحدد بصورة قاطعة عدد أعضاء فريق العمل الفعال. غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد الأعضاء كلما زادت الفرصة للاستفادة بخلفيات و خبرات و ثقافات متنوعة (والعكس صحيح)، غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء كلما أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة و بكفاءة (والعكس صحيح).

¹ نفس المرجع السابق، ص: 230.

² عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2004، ص: 99-10

ففرق العمل الصغير جدا قد تكون سلبياته أكثر من منفعه، حيث لا توجد الفرصة من الاستفادة من خبرات وتجارب ومهارات وعلوم لأشخاص متنوعين، وكذلك فريق العمل الكبير جدا قد يعاني من مشاكل في ضبط الأداء و المواعيد و الاجتماعات، وقد تتعطل وسائل اتخاذ قرارات فريق العمل.

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال تحديد حجم فرق العمل ما يلي:¹

- كلما ازداد عدد أفراد فريق العمل قل الشعور بالرضا عند الأفراد، وذلك لأن صعوبات الاتصال تزداد وتقل فرص التعبير بالتساوي عن وجهات النظر؛
- كلما ازداد عدد أفراد فريق العمل وازدادت معه احتمالات تكوين الجماعات الفرعية، والشلل وهو الأمر الذي يهدد وحدة المجموعة؛
- كلما ازداد عدد أفراد فريق العمل زادت أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق المهام المطلوبة؛
- في الفرق الصغيرة (من 2 إلى 4 أشخاص) يبدو التوتر وكثرة الاستفسار عن الرأي؛
- في الفرق المتساوية العدد (أي ذات العدد الزوجي من الأفراد) تتعدد الصعوبات في التوصل إلى الأغلبية لذلك يفضل أن يكون عددهم فردي؛
- يظهر أعضاء الفرق الصغيرة رضا أكثر لما عنده من حرية في التعبير والإفصاح عن نفسه، على عكس أعضاء الفرق الكبيرة.

المطلب الرابع: فوائد ومعوقات بناء فرق العمل

أولاً: فوائد بناء فرق العمل

الفائدة الأساسية من العمل بأسلوب الفريق هي تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، كما أنه يتيح بفاعلية تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وانسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من الأعضاء إلى الإدارة و من الإدارة إلى الأعضاء

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 57 58

و من الفوائد أيضا أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد بدلا من التتابع مما يحقق السرعة الانجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت. و هناك مجموعة من الفوائد تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:¹

- خلق بيئة عالية و مناخ مناسب للعمل؛
 - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب و الإهمال و الكسل؛
 - الحد من الصراعات؛
 - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
 - توقع المشكلات قبل حدوثها و تقديم الحلول لها.
- و مهما تعددت فوائد بناء فرق العمل فان العصر لا يكاد يأتي عليها و فيما يلي بعض الفوائد الأخرى لبناء فرق العمل:²

- تسخير كل الطاقات و المواهب و الموارد من قبل أعضاء الفريق؛
- تحديد الأدوار و المهام مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة و الفاعلية الإنتاجية؛
- تعزيز الثقة بالنفس على انجاز المهام الموكلة لكل عضو في الفريق؛
- العمل ضمن فريق عمل يعدل السلوكيات السلبية لدى الأعضاء بسبب ما يفرضه الفريق من قيود و معايير؛
- التكيف مع الضر و المتغيرة جراء التقليل من الصراعات و الرضا عن العمل و ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ثانيا: معوقات بناء فريق العمل

يمكن تحديد العوائق و الصعوبات التي تواجه فريق العمل في المؤسسات و إيضاها على النحو التالي:

¹ حثيم محمد العبد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إستراتيجية قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص: 85 86 (بالتصرف)

⁴ صالح ظافر صالح الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

1. المعوقات التنظيمية: و تتفرع بدورها إلى:¹

- **معوقات ثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي* قد يطغى عليها الثقافة الفردية و التنافس و التركيز على الانجاز الشخصي. إن إيمان القادة بمنهجية فريق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى خلق دافع للبحث بجدية عن الفوائد و المنافع، و من ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة.
- **التركيز على انجاز العمل:** أي التركيز على قبول الوظيفة كما هي و القيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات و المشاعر و الاحتياجات الإنسانية للأفراد. انطلاقا من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة لأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي و يصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفريق العمل.
- **ضعف التفكير الاستراتيجي:** التفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت و يساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.
- **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع، و هناك عدد من المراتب مختلفة المستويات و ينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم، فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا و تصبح نشاطات بناء فريق العمل في غاية التعقيد.

2. المعوقات الفردية: نجد من بينها:²

- **معتقدات قائد الفريق:** تلعب معتقدات قائد الفريق و اتجاهاته و معرفته و مهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض لبعض الضغوط. و يسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت و المحافظة على الكفاءة المطلوبة لانجاز العمل.
- **المهارات:** هناك نوعان من المهارات. مهارات العمل ضمن الفريق و المهارات الفنية لأعضاء الفريق التي يجب أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة. و من فوائد العمل الفرقي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم و تطوير أنفسهم، و من المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة و مهارات التفكير الاستراتيجي و المهارات الشخصية.

*المناخ التنظيمي: نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة، والتي يعمل الفرد ضمنها، وهو يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والنبات النسبي.

¹ احمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص:33(بالنصرف)

² المرجع السابق ذكره، ص: 34 35 (بالنصرف)

- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، بقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال. و تكون عملية تبادل المعلومات و البيانات و وضع الأهداف عملية مزعجة و متعبة و يكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق. و يمكن أن تساعد في تحسين وضع الفريق و الحد من مشاعر العزلة. غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

- عدد أعضاء الفريق: أي زيادة في عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق و المناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة، و أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فاعلية و كفاءة الفريق، ذلك لانخفاض و قلة الأفكار و الرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الفريق

أسهمت عوامل متعددة في التأثير على فرق العمل سواء من حيث الفاعلية أو من حيث الأداء. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على هذه العوامل، و ذلك من خلال:

- أثر القيادة في العمل الفرقي؛
- شروط نجاح الفريق و العوامل المؤثرة في فعاليته؛
- قياس فعالية الفريق؛
- تقييم فرق العمل.

المطلب الأول: أثر القيادة في العمل الفرقي

تعرف القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب. و أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس لجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.¹

و من بين الصفات البارزة لقائد الفريق نجد:²

¹ احمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص:12.

² زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص:57.

- المسؤول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق؛
 - يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون؛
 - يكون مقتنعا بأهداف الفريق، مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها؛
 - يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة و خبرة علمية مناسبة؛
 - يعمل القائد مستشارا للفريق، يسهل مهمة الأعضاء، يرسخ القيم و القواعد السلوكية، يوجه و يعلم الأعضاء و يقدم لهم النصح و المشورة.
- إن قيادة الفريق تتطلب امتلاك القائد لمهارات و قدرات خاصة يستعملها في التأثير، و في هذا الصدد نورد مجموعة من وظائف قائد الفريق التي تؤدي بالنتيجة إلى زيادة أداء الفريق و هذه الوظائف تتمثل في:¹
- تشكيل عمليات الفريق و تطويرها؛
 - الرقابة على أداء الفريق و إدارته؛
 - إدارة البيئة المحيطة بالفريق؛
 - المساهمة في تسهيل انسيابية عمليات الفريق؛
 - تحقيق الارتباط و التواصل مع الجهات الأخرى كالإدارة العليا، الفرق الأخرى، الزبائن و الموردين؛
 - حل المشكلات التي تعترض عمل الفريق و إدارة الصراع؛
 - تدريب أعضاء الفريق و مساعدتهم في تطوير أدائهم.
- ولقد تم التمييز بين 4 أساليب لقيادة فريق العمل. و هي:²

¹ إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:355.

² رايون نورمي، العمل ضمن الفريق وقيادة الفريق، مجلة إدارة أداء الفريق (المجلد 2)، 1996، ص: 41 12 (بالصرف)

- الأسلوب الدكتاتوري: في هذا النوع يكون قائد الفريق متسلط و استبدادي يفرض رأيه و وجهة نظره على باقي أعضاء الفريق.
- أسلوب التراضي: يتم اللجوء إليه للتحكيم في النزاعات، و السعي للتوصل إلى حل وسط أو حل يأخذ بوجهات نظر أفراد الفريق كلهم.
- الأسلوب التكاملي: تجتمع موارد فريق العمل في هذا النوع من القيادة في نتيجة متكاملة تصدر عنه.
- الأسلوب التداؤبي: يخلق الفريق من خلال هذا الأسلوب شيئاً جديداً يفوق نتيجة الموارد الفردية، وتكون المحصلة النهائية فكرة لم يكن يمتلكها أي فرد من أفراد الفريق قبل العمل ضمن الفريق، فالعمل الإبداعي يمثل جوهر العمل التداؤبي ضمن فريق.

المطلب الثاني: شروط نجاح الفريق و العوامل المؤثرة في فعاليته.

أولاً: شروط نجاح فريق العمل

- يتوجب على قائد الفريق أن يعي و يدرك الشروط الضرورية لنجاح فريقه، و يعمل على توافرها بين الأعضاء أثناء تقدمهم لتحقيق أهداف الفريق. و فيما يلي عرض لبعض الشروط:¹
- الاتصال الفعال: أي توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق و المهارة على التحاور و التباحث مع بعضهم البعض؛ بوضوح و انفتاحية، الثقة و الاحترام المتبادل. كذلك ضرورة أن تكون قنوات الاتصال مشروعة بأشكالها المختلفة الصاعدة و النازلة و الأفقية، لضمان فاعلية الاتصال و تسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.
- الإجماع في اتخاذ القرار: ذلك لأن القرارات الجماعية تجعل الأعضاء يشعرون أنهم شاركوا فادهم في اتخاذها و يشعرون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه.
- الاستماع الايجابي و حماية حق إبداء الرأي: و تتطلب غالباً عدم المقاطعة أو المجادلة، النقد، إصدار الأحكام المسبقة و الفقر إلى الاستنتاجات. و يستحسن الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الآخر و مساعدته للشعور بالحرية في

¹ صالح ظافر صالح الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 48 55. (بالصرف)

- الحديث، و إظهار الاهتمام و الرغبة في الاستماع له وأيضا عدم الانفعال أو الغضب لأنه يدفع إلى التأويل الخاطئ لما يقوله المتحدث.
- إدارة الصراع أو الخلاف: و تقتضي تفهم مسببات الصراع سواءً كانت أسباب شخصية تتعلق بسلوك الأفراد في الفريق، أو أسباب تتعلق بالجوانب التنظيمية. و من ثم تحديد الأساليب التي يمكن تبنيها لمعالجة نقاط الخلاف أو الصراع.
 - منح الحوافز و المكافآت: يتوجب على قائد الفريق أن يعي أن السبيل إلى تعظيم الأداء و تحسينه، يقتضي تطوير نظام خاص بالحوافز و المكافآت. يمكن من خلاله تقدير المكافآت بطريقة موضوعية و سليمة و اختيار النوع الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - عقد الاجتماعات الفعالة: ذلك لأنها الطريقة المباشرة لتبادل وجهات النظر بين القادة والمرؤوسين، و تحسين مستوى القرار و نوعيته، كما أنها تنمي مهارات العاملين و قدراتهم و تحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم.
 - إدارة التغيير: هي ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به قائد الفريق أو يشرف عليه، لإحداث تغيير مدروس و مخطط في عناصر العمل التنظيمي. بحيث يكون موجها نحو غايات معينة و يتم التحكم في مساره و أهدافه و طريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم، و ذلك في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة و المهارات و الإمكانيات المادية و التقنية المتاحة.
 - إدارة الوقت: على قائد الفريق التنبه لبعض الأخطاء المتعلقة بإدارة الوقت، كضعف قيمة الوقت لديه أو عدم الإحساس بأهميته و الوقوع في الروتين. و بالتالي إهدار الوقت و الاستسلام للعادات السلبية في التعامل مع الوقت.
 - إدارة التقنية و توظيفها: أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة و قبولها و استخدامها في مواضعها الصحيحة في خدمة العمل و الإنتاج. و التقنية تؤثر تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل و طرق الرقابة و تقييم الأداء داخل التنظيم .
 - التفكير الابتكاري و الإبداعي: يعتبر من المسؤوليات الأساسية للفريق، إذ لا يستطيع فريق العمل أن يحقق أي تقدم بدون مجموعة من الأفكار الجديدة التي يتولد عنها النجاح الحقيقي، و التي يستطيع جميع الأعضاء المشاركين من خلالها تحقيق التقدم.

ثانيا: العوامل المؤثرة في فاعلية الفريق

هناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية الفريق. و لكن سنذكر أبرزها و أهمها:¹

- توازن الفريق: و تعتمد على قدرة الفريق على حل التوترات و الأدوار و المهمات التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق؛
- القيادة: و تتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الالتزام و رفع المعنويات، و تشجيع التطوير الذاتي للأفراد و تحديد الأحرور و المسؤوليات؛
- التفاعل بين الفريق: و يتعلق بمدى تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، و مع الوظائف و الأفراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لأهدافه؛
- تجاوز المعوقات: و تتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لأحد أعضاء الفريق المتقدمين بإعاقة تحقيق أهدافه؛
- الاستقلالية: أي القدرة على التأثير على توجه الفريق و تحقيق أهدافه؛
- الفهم المشترك للأهداف: يرتبط بالفهم الواضح للأدوار و المسؤوليات و أعضاء الفريق؛
- التقدير: تقدير مساهمات الأفراد داخل الفريق و مساهمات الفريق داخل المنظمة بصورة عادلة؛
- المكافآت: مدى ارتباط الأحرور و الترقيات داخل المؤسسة بإنجازات الأفراد؛
- التغذية الراجعة الكاملة: و تتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة و الكاملة من قبل القائد و أعضاء الفريق.

المطلب الثالث: قياس فاعلية فريق العمل

قبل قياس فاعلية الفريق يتوجب على قائده تعليم الأعضاء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي. و أهم هذه المهارات:¹

¹ يعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، دراسة ميدانية أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2009، ص: 71 72

- مهارة التفاعل و التعاون مع الآخرين؛
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف و تخطيط العمل؛
- إثارة روح التحدي و قبول التغيير و التفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين.

أما قياس فاعلية الفريق فهي تشير إلى الدرجة التي يحقق فيها الفريق أهدافه، و يحقق حاجات و أهداف أعضائه و يحافظ على بقاءه مع مرور الوقت. و توجد معايير عديدة يمكن الركون إليها في قياس فاعلية فرق العمل و هذه المعايير يمكن التعامل معها على وفق الآتي:²

أولاً: المعايير الذاتية (الشخصية) والمعايير الموضوعية

تتم المعايير الذاتية بتقييم مشاعر و مستوى إدراك أعضاء الفريق و قائده حول العديد من الجوانب ذات الصلة بعمل الفريق. أما المعايير الموضوعية فإنها تهتم ببعض المعايير لاسيما العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار بالموجودات الثابتة، نمو المبيعات، و إجمالي العائد الذي يحصل عليه أصحاب المصالح.

ثانياً: المعايير الداخلية والمعايير الخارجية

تركز المعايير الداخلية في قياس فاعلية الفريق على الكيفية التي ينظر فيها أعضاء الفريق إلى أداء الفريق، و ذلك من خلال بعض المؤشرات المهمة. كالرضا عن العمل و المسؤولية عن اتخاذ القرارات. أما المعايير الخارجية فإنها تتضمن تحليل أداء الفريق من وجهة نظر الزبائن، القادة، المدراء.

و يمكن أيضاً أن تقاس فاعلية الفريق بالآتي:

¹ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص:100.

² إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 349 350.

- معرفة الأعضاء لسبب وجود الفريق فضلا عن امتلاك أهداف مشتركة؛
- الاتفاق على إجراءات معينة لاتخاذ القرارات؛
- الاتصال بحرية بين بعضهم البعض؛
- مساعدة احدهم للآخر؛
- التعاطي مع الصراع بشكل منفتح و بناء؛
- تشخيص عملياته و من ثم تطوير الطريقة التي تؤدي بها.

المطلب الرابع: تقييم فرق العمل

أولاً: مزايا فرق العمل

يحقق الفريق مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء، الفريق و المؤسسة.¹

1. بالنسبة للأعضاء

- فهم أعمق لديناميكية الفريق (مثلا تأثير السلطة و القوة على عملية جمع المعلومات)؛
- تعلم التفكير بمنطق البدائل (الاطلاع على وجهات نظر الآخرين و أفكارهم)؛
- التنافس و زيادة المهارات لكي يسهم العضو بالجهودات المتوقعة منه؛
- تبادل المعلومات و تعميق المعرفة بأمور العمل و العلاقات؛
- حسن العلاقات و تكوين الصداقات و إشباع حاجة التقدير و المكانة.

2. بالنسبة للفريق

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف؛

¹ احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 239 240.

- توليد البدائل و الأفكار الإبتكارية؛
- تضافر الجهود و التعاون للوصول إلى الهدف؛
- تحسين الاتصالات و تعميق الروابط و من ثم تحقيق تماسك و وحدة الفريق؛
- حسن استغلال مجهودات و وقت الأعضاء؛
- نشر قيم و قواعد سلوكية يتبعها الأعضاء؛
- تعميق مهنية الفريق و جودة تخصصه؛
- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

3. بالنسبة للمنظمة

عندما ينجح الفريق فان ذلك يحدث أثارا ايجابية للمنظمة في مجموعها وتتمثل في:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى و من ثم تماسك التنظيم؛
 - تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمؤسسة؛
 - تحسين الجودة الكلية.
- و هناك مجموعة أخرى من المزايا هي كالآتي:¹
- المحافظة على المواعيد و الإعداد الجيد قبل الاجتماعات و المشاركة و التطوع؛
 - الدخول في اتصالات مفتوحة و صادقة و الاستماع و الفهم و التحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين و الالتزام بجدول الأعمال؛
 - الايجابية و التفاؤل تجاه الفريق و انتقاد الأفكار و ليس الأشخاص؛
 - لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك؛

¹ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 154 155

- الاحترام و الأمانة و الثقة؛
- الانضباط و الالتزام و الولاء.

و أيضا:¹

- التوصل إلى عمليات أكثر كفاءة و أقل تكلفة؛
- زيادة الروح المعنوية للفريق؛
- الاستخدام الأفضل لمهارات و مواهب و أوقات العاملين؛
- تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا : سلبيات فرق العمل

ينجر عن الفريق مجموعة من السلبيات تتمثل أهمها فيما يلي:

- الضغوط التي قد يمارسها القائد أو الأعضاء الآخرون في مواقف معينة؛
- الإحباط الذي ينتج عن نواحي الصراع و النزاع بين الأعضاء؛
- الجهود الإضافية التي يتطلبها عمل الفريق.²
- محاولة الاستغلال و تحقيق مكاسب شخصية؛

¹ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 57

² أحمد الخطيب، نفس المرجع السابق، ص: 239.

- التهرب و السلبية و فقدان الحماس؛
- الحكم على الأشخاص و ليس الأفكار؛
- عدم الاستماع و الدخول في مناقشات جانبية.¹
- إذا كان الفريق قويا فعلا فقد يخشى من سيطرته على الفرق الأخرى، أو ينظر أعضاء الفريق لأنفسهم على أنهم أفضل من الآخرين مما يسبب ضيقا للفرق الأخرى و نواحي صراع مختلفة.²

¹ عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

² أحمد الخطيب، المرجع أعلاه، ص: 240.

الخلاصة

تعد فرق العمل من أحد المرتكزات التي تقوم عليها منهجية الاهتمام بالعنصر البشري، و ذلك خلال منتصف القرن العشرين.

فبغرض إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة الفعلية في شؤون المؤسسة، تم اللجوء إلى أسلوب فرق العمل. فأصبح هناك وضوح في المهام، و إتصال فعّال، و التزام الأفراد بأهداف المؤسسة. و أصبح لديهم القدرة على استخدام مواهبهم لتطوير المؤسسة. و ذلك من خلال مجموعات مختلفة من الفرق التي صنفت حسب الغرض، الزمن، و ارتباطات الفريق. و التي تكونت و تطورت عبر مجموعة من المراحل المتفاوتة والمختلفة.

كما تم التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل. بحيث أن هدف فرق العمل هو إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد ألا و هو هدف الفريق ككل، على عكس جماعة العمل التي يسعى كل فرد من أفرادها إلى تأدية عمله في المجال الخاص به و المحدد له كشخص.

و عند نجاح الفريق في القيام بمهامه على أكمل وجه، تقوى الروابط بين أعضاء الفريق، و بين الفريق و الفرق الأخرى، و من ثم تتماسك المؤسسة و يتعزز وصولها لأهدافها الكلية.

الفصل الثاني

عموميات حول الولاء التنظيمي

تمهيد

يحتل موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير لدى الباحثين و رجال الأعمال، و ذلك لكونه يعكس إلى حد كبير مدى إنتماء الفرد للجماعة و المؤسسة التي يعمل بها. و بالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء و الإرتقاء بنوعية و كمية الإنجاز. لهذا يعتبر من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة كسبه من الأفراد العاملين بها.

لذلك نجد أن الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، و بين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها و تطلعاتها. و لقد توالى الجهود البحثية المهادفة لتأصيل مفاهيمه و بناء نماذج مفسرة له و تشخص أبعاده و تطور أدوات قياسه، آخذين بعين الإعتبار العوامل المؤثرة فيه. و لعل من أبرز هذه العوامل العمل الفريقي، و ذلك لما له من تأثير على مجريات العمل في المؤسسة.

و في سبيل توضيح مفهوم الولاء التنظيمي و معرفة مختلف مراحل و آثاره، و العلاقة بينه و بين العمل الفريقي سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية الولاء التنظيمي؛
- تفسير الولاء التنظيمي؛
- العلاقة بين العمل الفريقي والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، فتعددت البحوث و تباينت الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي. لذلك تناولنا في هذا المبحث النقاط التالية:

- مفهوم الولاء التنظيمي؛
- مداخل دراسة الولاء التنظيمي؛
- أبعاد الولاء التنظيمي و مكوناته؛
- محددات الولاء التنظيمي و ركائزه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت و تباينت الدراسات و البحوث التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الاجتماع و علماء السلوك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التحليلات و التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي.

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

يشير مصطلح الولاء لغةً إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الإلتزام و الارتباط و النصر.¹

أما إجرائياً فيعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع مؤسسته و ارتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة.²

كما عرف من طرف مجموعة من الباحثين فنجد على سبيل المثال:

¹ مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص:164

² حمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013، ص:11

تعريف بوتر "Porter": الذي يرى أن الولاء التنظيمي هو مدى قوة اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل

بها.¹

و قد عرفه أيضا كانتور "Kantor": على أنه إستعداد الفرد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم.²

أما هريبينيك و ألتو "Herbiniak & Alluto": فعرفاه على أنه عدم الرغبة في ترك المؤسسة لأسباب

تتعلق بالزيادات في الراتب، أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات و علاقات بين الأفراد.³

و عرفه بوكنان "Buchanan": على أنه المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة

و ذلك في اتجاه تحقيق أهداف و تعزيز قيم المؤسسة.⁴

و يرى: أن الولاء التنظيمي عبارة عن ارتباط الأفراد مع قيم المؤسسة ، بغض النظر عن القيم المادية التي

يحققونها من المؤسسة.⁵

حيث فرق بين ثلاث مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي هي:⁶

- الإحساس بالانتماء: و يظهر في التعبير عن الرأي بالمؤسسة و الفناعة الذاتية بأهدافها و قيمها؛
- المشاركة و المساهمة الفعالة: من قبل الفناعة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها؛
- الإخلاص: و المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المؤسسة في كل الظروف.

¹ العمري عبيد عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر، عدد خاص بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية، 1999، ص:112

² Kantor, rosarth M commitment and social organization, as study of commitment : mechanism in utopian community, American socio-logical review, new york-usa,1988,p:135

³ Herbiniak, L.G & Allutto, J.A personal and role related factors in development of organizations , administrative science quarterly, vol 18,USA,1972,p:556

⁴ Buchanan bruce, **building organizational commitment** :the socialization of managers in work organization ,administrative science quarterly, no(19 ,new York-usa,1974,p,p:533-534)

⁵ أمين احمد العمري ونداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس العاصمة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق 2، 2011، ص:470

⁶ الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:87

أما موريس و شيرمان "morris & cherman" فقد ركزا على التوافق و الارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة، و مدى شعوره بالأمان مما يزيد من فاعليته و شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها. و أكدوا أن الولاء هو موقف الفرد تجاه مؤسسته، و حددا بعض الصفات يتمتع بها الفرد ذو الولاء العالي¹ وهي:

- اعتقاد قوي بأهداف و قيم المؤسسة و ميولها؛
- إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة؛
- رغبة قوية للمحافظة على عضويته في المؤسسة.²

و هناك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه إقتران فعّال بين الفرد و المؤسسة، بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل. و يمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المؤسسة و يرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.³

و بالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعا من اتجاهات و الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته، و أنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد و مؤسسته و الإخلاص لأهدافها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي ميزت الولاء التنظيمي منها:

- يمثل الولاء التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة و العمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة؛
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛

¹ حتام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص:34

² ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

المكرمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية،

2009، ص:10

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ص:239

- تتمثل مخرجات الولاء التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة و عدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمؤسسة.¹

و يمتاز أيضا:²

- على أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظاهرة تنظيمية، تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم؛

- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛

- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه،

- الولاء التنظيمي لا يفرض فرضا على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف المحددة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

تسعى المؤسسات للحصول على ولاء أفرادها و الإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها.

و لقد لخصت الدراسات و الأبحاث الفوائد التي تجنيها المؤسسة من الولاء التنظيمي بما يلي:³

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية و المؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة؛

- الأداء المتميز للعمل؛

- الرغبة و الميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل؛

¹ سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 43 14.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص: 44

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 277 278.

- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيداً من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية، كالأضرار واللامبالاة في العمل.

كما تظهر أيضاً أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:¹

- يشكل الولاء التنظيمي أساساً لاتجاهات و سلوكيات الموظف داخل المؤسسة؛
- يحصل نتيجة لتفاعلات الكثير من العوامل و المتغيرات التي لا يمكن أن تكون بديلاً له.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي و أبعاده

توسع مفهوم الولاء التنظيمي و لاقى اهتمامات كبيرة في شكله و أبعاده و مكوناته. حيث تميز بكونه متعدد الأبعاد و لهذا أيضاً تعددت مداخل دراسته.

أولاً: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

لقد تمحورت دراسات الولاء التنظيمي حول مدخلين رئيسيين متمثلان في: المدخل السلوكي و مدخل الاتجاهات (التبادلي).

- المدخل السلوكي: و يعني به العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة، من خلال الاستثمارات المادية، و غير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، كما عرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المؤسسة.²

- مدخل الاتجاهات (التبادلي): طبقاً لهذا المدخل ينظر للولاء التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين المؤسسة و الأفراد من ناحية الإسهامات و المنافع.³ أي أنه عندما تصبح قيم الفرد و معتقداته و أهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة و القيم السائدة فيها، فإن هذا الفرد سوف يبذل جهود إضافية في عمله للترقي بمؤسسته، و لا يفكر في

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص:50.

² محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص:35.

³ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص:58.

تركها و الانتقال إلى مؤسسة أخرى. و يرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا بين الأفراد ومؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم.¹

ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين و الدارسين لاختلاف أفكارهم و آرائهم. فيرى كل من ماير و ألن و سميث أن للولاء التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- **الولاء العاطفي (المؤثر):** و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية و أهمية...، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.²
 - **الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم و يتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.³
 - **الولاء المستمر:** و يشير إلى قوة رغبة الفرد لبقى في العمل في مؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك.⁴
- وهناك من يضيف إلى هذا التصنيف أبعاد أخرى هي:⁵
- **الولاء التلاحي:** و تمثل العلاقة السيكلوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و مؤسسته، و التي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة و التي تقر بجهود عملها، فالمؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه ، إعطاء البطاقات الشخصية... الخ.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي:** دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص: 38.

² الرواشد خلف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

⁴ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁵ شريط الشريف محمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونغاز عنابة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص: 84 86.

- الولاء الاغترابي: و يسمى أيضا المقيّد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ مؤسسته، و يندمج في عمله دون إرادة و رغبة منه و يعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، و يسمى كذلك بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع و سرعان ما تنعكس على حياته النفسية و المهنية في صورة سلوكيات أداثية كالتغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة... الخ
 - الولاء الموقفي: يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف و قيم المؤسسة و يعملون على الاتجاه معها و يعتمد على العوامل التنظيمية و الشخصية.
 - الولاء السلوكي: يقوم على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد و ربطه بمؤسسته.
 - الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الفرد أن القيم و المعايير الموجودة في المؤسسة تشكل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحا، فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة، و يحاول تفسيرها و فهمها و بعدها يدرك أنها تساعد في فهم ذاته و تطويرها، فيتأثر بها و يزيد ولاءه و انتماءه للمؤسسة.
- أما التصنيف الآخر لأبعاد الولاء فهي كالآتي:¹
- الأمان: و نقصد به شعور الفرد بالأمن و الاستقرار و ضمان الاستمرار؛
 - المشاركة: أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات و حل المشكلات، و ذلك بما يعزز من دورهم في المؤسسة و يقوي شعورهم بالانتماء؛
 - التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة، حيث تجمعهم وحدة الوجود و وحدة الهدف و المصير المشترك؛
 - الرضا: أي شعور الفرد بأهمية الجماعة و الاعتزاز بالانتماء إليها؛
 - تحمل المسؤولية: إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مهامه و الولاء لمسؤولياته؛
 - التقدير: و نقصد به تقدير القائد لأفراد المؤسسة و بناء نظرة إيجابية بناءة حولهم.

¹ محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألبنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص: 281

المطلب الثالث: محددات الولاء التنظيمي

تعددت الآراء و التوجهات في طرح و حصر محددات بناء و تدعيم الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن أهم المحددات هي:

1. عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل و فرص الاختيار، و اتجاهات الأفراد و تكون هذه العوامل أكثر تأثيراً في فترة بداية العمل، و كلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة، و كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه.¹

2. عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية: و هي كالآتي:

- السياسات: و ذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم؛
- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للولاء التنظيمي أكبر؛
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يدعم الشعور بالولاء التنظيمي؛
- نمط القيادة: القائد الناجح هو الذي يتستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد؛
- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: لأن ذلك يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، و بالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم.²

¹ الوزان خالد محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 41.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص: 26.

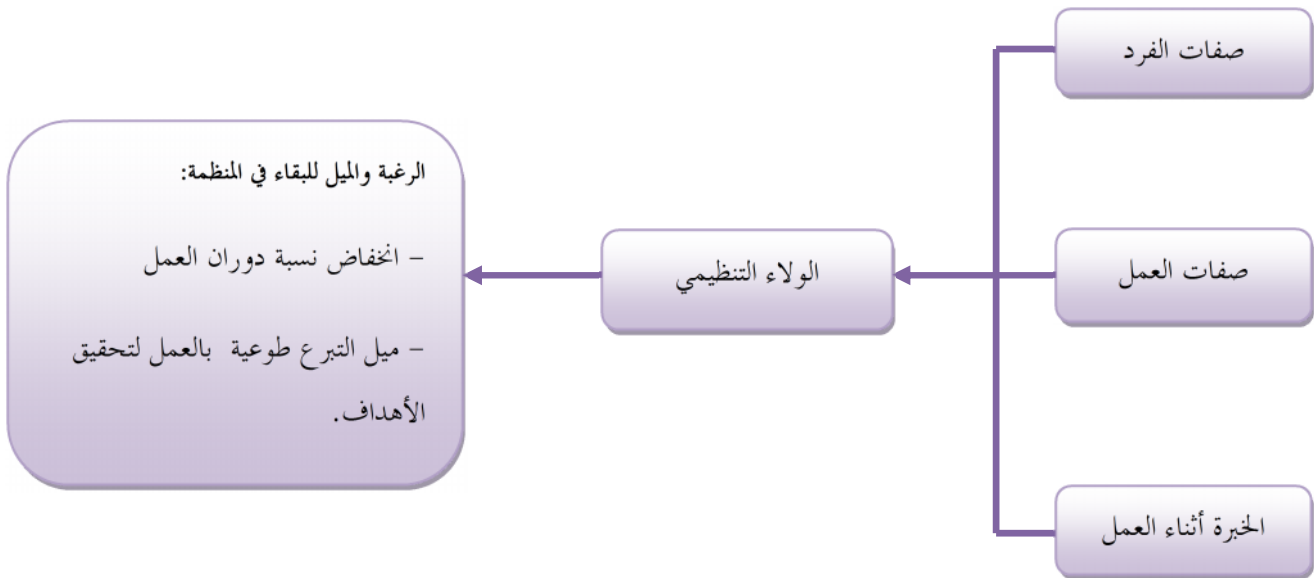
- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوما مناسبة و متطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة؛
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: التي تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد و توفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.¹
- 3. عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد و هي كالآتي:²
- السن و طول مدة الخدمة: أي كلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر، و العكس صحيح.
- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي، عكسيا تتمثل في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، و كان ولائه لمهنته أكبر، و من جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد و كانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته و ميوله و اتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.
- الجنس و الحالة الاجتماعية: تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر ولاءً بالأنظمة عن الرجال، بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس و الالتزام التنظيمي، و قد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على مؤسسات القطاع العام و خاصة المؤسسات التقليدية التي تعمل بها النساء.
- دوافع و قيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، و هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المؤسسة زاد الولاء التنظيمي.

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، ص:80.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 26 — 27.

و قام ستيرز "STEERS" ببناء نموذج يتضمن ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، و هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02 : نموذج STEERS للعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: الرواشدة خلف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 94

4. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، و الاستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة، الشعور بالأهمية، الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابا بالولاء التنظيمي.

5. عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: و هنا نجد انه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات، و توفرت درجة من الإعتدالية في أداء العمل. كان له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي. كذلك كلما كان حجم المؤسسة كبير تطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على ولاء المديرين اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتقدم أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة ولائهم.¹

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره ، ص: 27.

و قد ذكر كل من بورتر و ستيرز و Porter و Steers بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي و المؤثرة فيه و هي:¹

- عوامل شخصية: و هي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصيته، ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل و المؤسسة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل. كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر و مدة العمل في المؤسسة على الولاء التنظيمي للأفراد.
- عوامل تنظيمية: أي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية و طبيعة العمل نفسه و السياسات التنظيمية* و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.
- عوامل غير تنظيمية: و هي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للالتحاق بالمؤسسة، حيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته، مما يعطي تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص أخرى بديلة لتغيير قراره الأول.

إضافة إلى كل هذا يرى البعض أن الولاء التنظيمي يتحدد و يتأثر بالعوامل التالية:²

- المكانة الاجتماعية: أي كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية، كلما شعر بأهمية و جوده، و بالتالي ينعكس إيجابا على حسن أدائه و زيادة قوة ولاءه.
- مشاركة الأفراد في التنظيم: إن مشاركة الأفراد في التنظيم اشتراكا عقليا و انفعاليا يساهم في تحقيق أهداف الجماعة و المؤسسة و يشعروهم بأنهم عناصر فعالة داخل التنظيم.
- سلامة و صحة الأفراد: إن توفير بيئة صحية و سليمة قليلة الحوادث و الإصابات، لها أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد و رفع الكفاءة الإنتاجية، و تخفيض نسب الشكاوي و الغياب عندهم، و يبعد الخوف و التوتر عنهم و يقلل من تكلفة العمل و معدل دورانهم، و يسوده جو من الرضا و الولاء للمؤسسة.

* السياسات التنظيمية هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، و دورها توحيد أهداف المنظمة و أهداف الأفراد.

¹ محمد حمادات، قيم العمل و الولاء الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص: 80.

² باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 13، 2013، ص: 109.

- بناء الثقة المتبادلة: و ذلك في كل الأفعال و التصرفات، و العمل على الوفاء بالوعود و عدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان، و هذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.
- العمل بأسلوب الفريق الواحد: إذ أنه يعزز الحوار و تبادل الرأي و الخبرة و المهارات و سرعة التعلم، و يعزز الشعور بالمسؤولية و الانتماء، و يفتح قنوات الاتصال، و يبعد العناد و التصلب بالرأي و التسرع و عدم تحمل مشاق العمل و التهرب من المسؤولية، و هذا يخلق شعورا من المسؤولية الجماعية و ينمي روح التآخي و التعاون بين العاملين و يدعم الإخلاص و يزيد الولاء.

المطلب الرابع: ركائز الولاء التنظيمي

- يؤكد العلماء و الباحثين على حقيقة أن للولاء التنظيمي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسكه، بقاءه، و استمراريته، و هذه الركائز هي:¹
- ركيزة الولاء المستمر: و تعني أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه لبقاء و استمرارية الجماعة.
 - ركيزة الولاء التلاهي: و تسمى أيضا ركيزة الولاء النفسي أو العاطفي و تشير إلى الحالة النفسية المدركة و التي تتصل بقيم المؤسسة و مبادئها.
 - ركيزة الولاء الموجه: أو الارتباط الذي يشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد و ثقافة المؤسسة.
- أما الدكتور طارق السويدان رأى أن الركائز الأساسية لخلق ولاء الأفراد لمؤسستهم هي خمسة، حيث عرفها بـخماسية الولاء و هي كالآتي:²

الأولى: الاستحواذ على القلوب

و ذلك عن طريق إستراتيجيتين هما:

- الإستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الفرد و ذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة و محددة عن هدف المؤسسة.

¹ سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² طارق السويدان، خماسية الولاء، نقلا عن الرابط: <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php>

- الإستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد، من خلال تكوين برامج عائلية و أنشطة اجتماعية، أي الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمؤسسة لأن ذلك ينعكس بإيجابية على ولاء الفرد.

الثانية: التوافق و الاندماج

و من أهم ما يميزهما في المؤسسة:

- تشجيع الاتصال المزدوج و الحوار للوصول إلى أفكار جديدة؛
- تفهم المؤسسة لحاجيات الأفراد؛
- تفهم الأفراد لمتطلبات العمل،
- الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة أي إصغاء القائد لأفراد المؤسسة. سواء من جانب العمل أو من الجانب النفسي.

الثالثة: المشاركة

و ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد و المؤسسة و لتحقيقها نتبع الاستراتيجيات التالية:

- الإستراتيجية الأولى: الحد من الحواجز المعنوية بين الإدارة و الفرد. لأن المشاركة ليست فقط مادية، بل هي معنوية أيضا، فكلما زادت المسافة بين الإدارة و الفرد زاد الحاجز المعنوي و ساد شعور لدى الفرد بعدم الولاء، و يفضل أيضا إتباع التنظيم العرضي ذو المستويات الإدارية القليلة عوضا عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم العرضي يعني زيادة التفويض و قلة المستويات الإدارية و فاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع.
- الإستراتيجية الثانية: و ذلك بنشر الأسرار و إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء و المشاركة.

الرابعة: إذكاء نزعة التعلم

- و يتجلى ذلك من خلال معرفة أن العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد، تكون عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أن أغلبها تفقد الفائدة بعد ثلاث سنوات و تكمن أهمية هذه الركيزة في:

- منح الفرد الأمن الوظيفي و ليس الوظيفة الآمنة، و ذلك بتعليمه مجموعة من المهارات تمكنه من العمل في أقسام أخرى في حالة إلغاء وظيفته، بل تمكنه من العمل في مؤسسات أخرى؛
- التعليم المستمر من خلال إتباع مبدأ التدوير الوظيفي، لكي لا يمل الفرد و تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها عن طريق تطوير أفرادها.

الخامسة: التمكين و تحرير الفعل

و يعني التمكين منح الفرد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفته، لأن التمكين يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية و تطوير الذات، و تحرير الفعل، و تتمثل إستراتيجية تحرير الفعل في كفاءة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة و على تكرار الخطأ، و بذلك فإن الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب، عندها يتحول الالتزام إلى تفاني و ولاء.

المبحث الثاني: تفسير الولاء التنظيمي

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي و الخصائص التي تميز بها و الأبعاد التي اتخذها، اتجه الباحثين لتفسيره بنماذج مختلفة لمعرفة المراحل التي مر بها، و طرق قياسه و النتائج المترتبة عنه، و لتوضيح كل هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي؛
- مراحل تطور الولاء التنظيمي؛
- قياس الولاء التنظيمي؛
- آثار الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تناولها العلماء و الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي، و كل وجهة من وجهات النظر هذه لها ما يبررها لدى صاحبها، و فيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

الأول : نموذج اتزيوني "etzioni"¹

تعتبر كتاباته من أهم ما تناول الولاء التنظيمي، و يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة، و يكون نتيجة اندماج الفرد مع المؤسسة. و يأخذ الأشكال التالية:

- الولاء المعنوي: يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته و النابع من إيمان و قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المؤسسة التي يعمل بها.
- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: و في رأيه هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته و يتحدد بمقدار الحاجات التي تستطيع المؤسسة أن تلبّيها للفرد كي يتمكن من الإخلاص لها، و يعمل على تحقيق أهدافها. فالعلاقة هنا هي علاقة نفع متبادلة بين الفرد و المؤسسة .

¹ هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 35= 36.

- الولاء الاغترابي: و يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها. لأن إندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج إرادته نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة عليه.

الثاني: نموذج ستيرز "Steers"

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، و تكوّن ميل الفرد للاندماج بمؤسسة و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، و قد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي و ما ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل و السلوك في مجموعات¹.

الثالث: نموذج ستاو و سلانيك "Staw & Stanick"²

لقد حددا شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي من خلال النموذج الذي قاما ببنائه. حيث أكدوا على ضرورة التفريق بينهما:

- الولاء الموقفي: هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، و ينظر إليه على أنه مثل الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية و الشخصية، مثل السمات الشخصية و خصائص الدور الوظيفي، و الخصائص التنظيمية، و خبرات العمل. بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من الدوران الوظيفي، التسرب الحضوري و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

- الولاء السلوكي: حيث يعكس وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، و تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، و يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي تنجر على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

¹ السعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، مسقط، عمان، 1999، ص:30.

² هيجان عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص:36.

الرابع: نموذج ستيفنز "stevens" ورفقائه :

قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي و قسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين وهما:

- الاتجاه التبادلي: ينظر هذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المؤسسة و الأفراد، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا و منافع الحماية المتبادلة بينه و بين المؤسسة. و بموجب هذا الاتجاه فإن انتماء الفرد للمؤسسة، يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز و تلبية الحاجيات.¹
- الاتجاه النفسي: وصف هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه نشاط و توجه ايجابي نحو المؤسسة و أهدافها. و هذا يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعض الحوافز، و درجة رغبة الفرد في ترك المؤسسة مقياساً لدرجة ولاءه، و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة. فالأفراد الذين يهتمون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيماناً كبيراً في قيمها و أهدافها.²

الخامس: نموذج انجل وبيري "Angel & Perry".³

و هما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك عاماً و واضحاً و ثابتاً و تطوعياً.

و وفقاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المؤسسة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

¹ بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² العضالية علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، الأردن، 1995، ص: 17.

³ بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر إلى الفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المؤسسة، و أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته و طاقاته للمؤسسة في مقابل أن تقوم هي بتلبية حاجاته و أهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المؤسسة، و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر و الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة للفرد و المؤسسة، لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة، و بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد و تعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها.

السادس: نموذج كانتر "Kantar"¹

أشارت إلى ثلاث أنواع من الولاء تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد و تلك الأنواع هي:

- الولاء المستلزم: يمثل الولاء لديها حالة من التفاني و الإخلاص نحو تنظيم معين، ترجع إلى حاجة الفرد في البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.
- الولاء التجانسي (التلاحمي): و يشير إلى التقارب و التفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.
- الولاء الرقابي: و يقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل و يصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط و القلق.

السابع: نموذج إين و ماير "Allen & Mayer"

يعرف أيضا بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي و المتمثلة في:

- الولاء المستمر: يتشابه في المبدأ مع الولاء المستلزم لنموذج كانتر، فدرجة ولاء الفرد في هذه الحالة متعلقة بالقيمة التي يمكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أنه ارتباط مصلحي يقوم على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له منافع و عوائد

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص: 28 = 29.

تفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى. فيستمر بالارتباط بها ، و أصحاب هذا الارتباط هم النفعيون و الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية.¹

- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** يعني اتجاه الفرد نحو البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها، و هذا نتيجة دعمها له، و السماح له بالمشاركة و التفاعل الايجابي ، ليس فقط في كيفية تنفيذ العمل ، و لكن أيضا في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم فهو يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من أهمية ومهارات و درجة استقلالية، و يتأثر أيضا هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، فهو يتعلق بتناسق الأهداف و أصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد و المؤسسة وفق ما تقدمه المؤسسة.²

- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** وفقا لهذا النوع فإن الفرد يرغب بالبقاء في المؤسسة و هذا نابع من القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من عائلته و البيئة الاجتماعية، أو بعد التحاقه بها، و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و يعتقد أنه أخلاقي.³

و تتأثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة، و يختلف باختلاف طبيعة الولاء، فالفرد الذي لديه ولاء عاطفي يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة أما الذي يتمتع بولاء مستمر يبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة عندما ينظر إلى أنواع الولاء مجتمعة.⁴

¹ سلطان أنور محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 209 (بالتصرف)

² نفس المرجع، ص: 210. (بالتصرف)

³ الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنظمة الشرقية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2005، ص: 91 (بالتصرف).

⁴ الهاجري خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية: دراسة تطبيقية على فردي الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 34.

الثامن: نموذج كيدرون "kidron"¹

يحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- الولاء الأديبي: و يقصد به تبني الفرد لأهداف و قيم المؤسسة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه.
- الولاء المحسوب: و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المؤسسة برغم وجود عمل بديل في مؤسسة آخري و بمزايا أفضل.

التاسع: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية²

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات، و قد قدمت نموذجاً لدراسة و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين، و الجوانب الملموسة في المؤسسة و المتعلقة ببناء المؤسسة مادياً و تنظيمياً، و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المؤسسة التي يعمل بها، كما و لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية و عليه فإن الولاء التنظيمي يعد عاملاً أخلاقياً و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء و يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد و الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يجد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب و العمل خارج وقت الدوام... إلخ

و ركز هذا النموذج أكثر في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ماهية الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء. و بالتالي يكون قد عاجل جانباً واحداً من جوانب هذه الظاهرة، و هو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة. كما أنه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي.

¹ بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² نفس المرجع، ص: 59 60.

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

- الولاء التنظيمي لا يأتي إلى الفرد بمجرد انتمائه إلى مؤسسة معينة، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، و ينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير الولاء للأفراد و هي:¹
- مرحلة الطاعة: و تعني قبول الفرد و الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه، من أجل الحصول على أجر مادي و معنوي.
 - مرحلة الاندماج مع الذات: و تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل و تحقيق الانسجام مع الذات، و الشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.
 - مرحلة الهوية: و هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد بأن المؤسسة جزء منه، و هو جزء منها و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.
 - و أشار ولس ولافان "Walsh & Lavan" إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها و ولاءه لها يمر بمرحلتين هما:²
 - مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها: في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و أهدافه، و تلي طموحه.
 - مرحلة الالتزام التنظيمي: و هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة و النهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة و الرغبة الأكيدة للبقاء فيها.
 - و لقد رأى بوكانان "Bochanan" أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي:³
 - مرحلة التجربة: و هي التي تمتد من تاريخ بداية الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختيار، و يكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل

¹ حديجة محمد اللوزي، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:37.

² الرواشدة خلف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص:91.

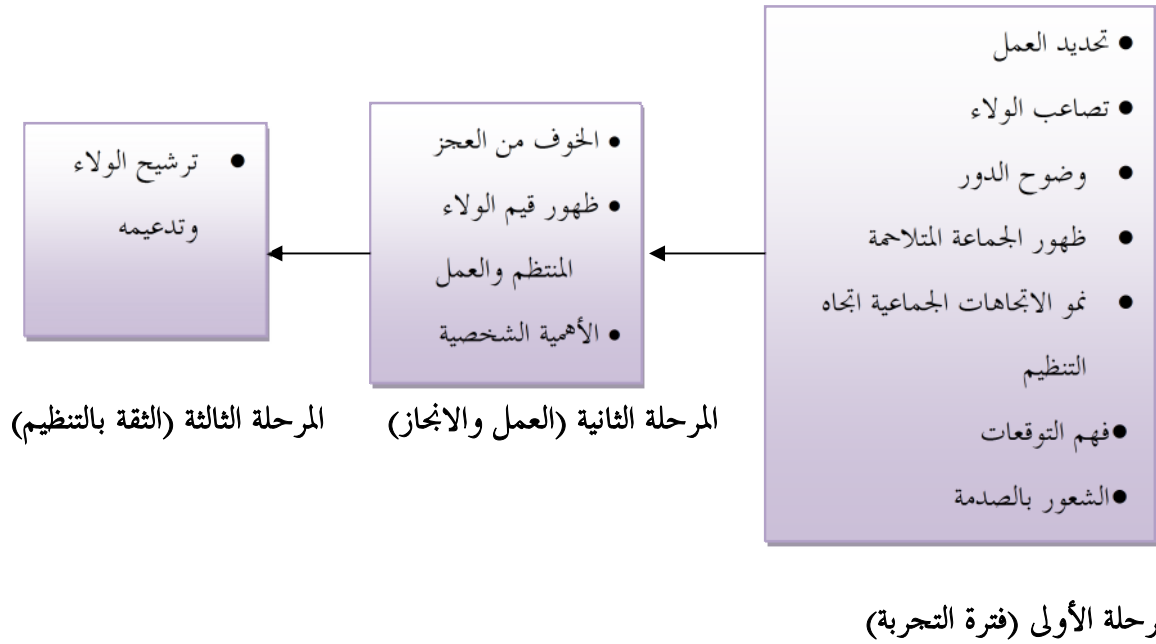
³ عبودي زيد منير، التنظيم الإداري و مبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 208 209.

فيها، و تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدواته و أهم ما يميز هذه المرحلة:

- تحديات العمل؛
 - تضارب الولاء؛
 - وضوح الدور؛
 - ظهور الجماعة المتلاحمة؛
 - إدراك التوقعات؛
 - نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- **مرحلة العمل و الإنجاز:** و تتراوح مدتها ما بين سنتين إلى أربع سنوات، و هي تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و تتصف هذه المرحلة بـ:
- بروز الإهتمام بالأهمية الشخصية؛
 - التخوف من العجز؛
 - وضوح الولاء للعمل و الولاء للمؤسسة.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها و الإحساس بالحب و الإخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة، التي تكونت في السنوات السابقة و التي ستنقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.¹

¹ فائزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية، بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 5 ديسمبر 2010، ص:106.

الشكل رقم 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

و هناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في:¹

- الإذعان: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.
- مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف و القيم.

¹ الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002، ص: 26.

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الاختلالات و الانحرافات، و حتى الأخطاء المرتكبة من طرف الأفراد، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، و معرفة المشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات. و قياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المؤسسة، و كذا معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم و من ثم العمل على إيجاد الحلول لها و من بين هذه المقاييس نجد:¹

أولاً: المقاييس الموضوعية

و هي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام. بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للأفراد، و هي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة؛
- مستوى أداء الأفراد العاملين؛
- كثرة الغياب عن العمل؛
- دوران العمل؛
- كثرة الحوادث في العمل.

و هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

ثانياً: المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عند درجة الولاء التنظيمي، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبي أو إيجاباً، و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة و ذلك من خلال أسلوبيين:

¹ صابر مراد نمر جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 30 31.

- إما توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بسهولةها.
- أو ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام، بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل و تنظم هذه الأسئلة بمسئول يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء لديهم.
- و في هذا الصدد قدم بعض المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات و هي على النحو التالي:
- مقياس تورنتن "Thornton" : و قد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة بقياس الولاء المهني.
- مقياس بورتر "Porter" : و لقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد للمؤسسة و استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.
- مقياس مارش و مانري "Marsh & Manmari" : قدما مقياسا للولاء مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم و يتكون من (4) فقرات و يستخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الولاء مدى الحياة، و تعزيز استحسان المؤسسة و حث الفرد على الالتزام بقيم العمل و الولاء لها حتى إحالته على التقاعد، و إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.¹
- مقياس جورج و زملائه: هو محاولة لقياس الولاء القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة و المهارة؛

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛

- العمل مع زملائه بكفاءة عالية؛

- بناء سمعة جيدة كأستاذ؛

- العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات؛

¹ سامي ابراهيم حماد حنوننة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.¹

- مقياس كوردن "Gordon" : ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر، و هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص: المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، و تم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء و الخروج منها ب(20) فقرة استهدفت الاستدلال على ولاء الأفراد للمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث(48) فقرة منها (25) فقرة مؤشرات ايجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة هي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء؛

- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المؤسسة؛

- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها؛

- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بما.²

المطلب الرابع: آثار الولاء التنظيمي

ينجم عن ولاء الأفراد لمؤسساتهم عدة آثار تكون في معظمها سلوكيات ايجابية تعود عليهم و على مؤسساتهم بالفوائد الكبيرة، و من أبرز هذه الآثار و أكثرها تأثيراً نذكر:

أولاً : آثار الولاء التنظيمي على الفرد³

تمثل مجمل النتائج و الآثار التي تنعكس على الفرد و مختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي، و التي يمكن إدراكها في نطاق العمل، و ضمن مساره المهني:

- خارج نطاق العمل: يرى أن للولاء التنظيمي تأثيراً على الفرد خارج نطاق العمل، سواء كان هذا التأثير إيجاباً أو سلباً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة و يجعله مستمتع عند أدائه لعمله، و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة، و هذا في جانبه الايجابي أما الجانب السلبي لتأثير الولاء على الفرد يجعله

¹ سامي ابراهيم حماد حنوننة، نفس المرجع السابق، ص: 22.

² نفس المرجع، ص: 22.

³ محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

يستثمر كل جهوده و طاقته و وقته للعمل، و لا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل و هذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

- على مساره المهني: تأثير الولاء ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد، حيث الفرد ذو الولاء المرتفع يكون عادة مجدا في عمله، و أكثر و أسرع ترقية و تقدما في المراتب الوظيفية، و أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة و تزداد ثقته في المؤسسة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه و التزامه.

ثانيا: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة

يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:¹

- شعور العاملين بالروح المعنوية: حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة.

و لذلك تبين الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون عملهم و المؤسسة التي ينتمون إليها و يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمؤسسات التي تهتم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحفز أداء أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل و زيادة التزامهم لها.

- عدم تسرب العاملين: يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات و تمنع تقدمها، فالأفراد المتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة، تركهم للعمل سيؤثر على ثقة زملائهم بالمؤسسة. و بالتالي يتدن الإنتاج و أيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة و تكاملها و تعوق تعزيز التماسك فيضعف الالتزام.

- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و التزامهم بأهداف التنظيم. و تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن

¹ محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، مرجع سبق ذكره، ص: 31 32.

الولاء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشار إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء التنظيمي و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.¹

- **ضغوط العمل:** إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الفرد و المؤسسة، و لهذه الضغوط أثر مباشر على الولاء التنظيمي للأفراد، و أكثرها تأثيراً على كفاءة المؤسسة و فاعليتها في سعيها لتحقيق أهدافها، كما أن الولاء التنظيمي يسهم في خلق التصورات و بناء التقييمات الذاتية و الإنسانية حول مكانة الفرد في المؤسسة.²

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

و في الجدول الموالي عرض مختصر لبعض الآثار الايجابية و السلبية المترتبة عن الولاء التنظيمي:

جدول رقم 03: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي	الأمان	الفرد
	الأهداف و الاتجاه	
	التصور الذاتي الايجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية	المكافآت التنظيمية	
	الجاذبية للعاملين المحتملين	
	الشعور بالانتماء و الارتباط	
التفكير الجماعي	ثبات العضوية	جماعة العمل
	فعالية الجماعة	
الصراعات بين الجماعات.	التماسك	المنظمة
انخفاض الفاعلية يرجع إلى:	زيادة الفاعلية يرجع إلى:	
انخفاض القدرة على التطوير و التكيف	جهد الفرد	
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: صابرين مراد نور أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

المبحث الثالث: العلاقة بين العمل الفريقي والولاء التنظيمي

بعد التطرق و التفصيل في كل من العمل الفريقي و الولاء التنظيمي، تبين لنا أن هناك علاقة قوية بينهما و وجدنا أن أداء الفرد مرتبط برغبته في العمل و توافق أهدافه مع أهداف المؤسسة، أي مدى ولاءه لها. و الولاء التنظيمي يعد تابعا لعدة محددات أهمها العمل الفريقي. لهذا سعينا إلى إيجاد عوامل خاصة بالعمل الفريقي تنمي و تحقق الولاء التنظيمي سواء على مستوى الفريق أو على مستوى المؤسسة ككل. و من هذا المنطق حاولنا توضيح كل ما سبق في النقاط التالية:

- علاقة قيادة الفريق بالولاء التنظيمي؛
- مساهمة الفريق في دعم الولاء التنظيمي؛
- فرق العمل الداعمة للولاء التنظيمي؛
- العلاقة بين البيئة المحيطة بالفريق و الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: علاقة قيادة الفريق بالولاء التنظيمي

إن قائد الفريق كعضو بالفريق يجب أن يعمل كمدرّب ناصح و مستشار أكثر من كونه مدير موجه، لأنه يشترك في المسؤولية مع مرؤوسيه. فيجب أن يستمر في دوره القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه و نحو تنمية الولاء التنظيمي لديه. و في سبيل ذلك يمكن إدراج بعض العمليات التي يقوم بها القائد من أجل كسب ولاء فريقه:

أولاً: إشراك أعضاء الفريق

أي تشجيع جميع أعضاء الفريق على تقديم آرائهم و وجهات نظرهم و المشاركة في التصرف و صنع القرار. لأن ذلك يجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في الفريق و انتمائهم له فيزيد من ولاءهم.

ثانياً: تقبل الآراء و الحض عليها

أي تقبل وجهات النظر المختلفة مهما كانت و في حالة تصادم الآراء، يحاول القائد التوصل إلى رأي يرضي الجميع متفاديا لكل أنواع الاختلافات و الصراعات و يقوم بإقناع أعضاء الفريق به.

ثالثا: التنسيق بين الأعضاء

أو التوفيق بينهم و بين الأعمال التي قاموا بها عن طريق إجراء اجتماعات للفريق، و المطالبة بتقارير عن العمل و غيرها. و هذا من أجل تفادي التشتت و ضياع الجهود و عدم التوصل إلى النتائج المرغوب فيها. مما سيؤدي إلى ملل الأعضاء و عدم رضاهم عن أداء فريقهم فيتلاشى ولائهم لمؤسستهم.

رابعا: الثقة

يجب على قائد الفريق أن يبني أساسا من الثقة. و على هذا الأساس يمكن تسهيل مهمته في تحفيز الفريق على مستويات أداء عالية، و يجب أن تتوافر ثقته فيهم و في قدراتهم. فهذا يحفزهم على المبادرة و الابتكار لتحسين الأداء و حل مشكلات العمل، و هذا ما يجعلهم أكثر مسؤولية و أكثر إحساسا بالأمان.¹

خامسا: تشجيع الاتصال المفتوح

يقوم القائد بتشجيع الاتصال المفتوح أو متعدد الاتجاهات، لأنه يعمل على إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات و بين مختلف المستويات، إذ أنه يوفر حرية لانسياب المعلومات بين أعضاء الفريق طبقا لمقتضيات العمل.²

سادسا: تنمية الكفاءات

على قائد الفريق أن يقوم دائما بتنمية المعارف و السلوكيات و المهارات المتحركة أو القابلة للتحويل لدى أعضاء فريقه، و ذلك بغية القيام بمهامهم المحددة على أحسن وجه و بأداء عالي. أو بمعنى آخر قدرة القائد على التوليف (التوفيق) و تحريك الموارد الشخصية لكل عضو في فريقه (سواء كانت معارف، مهارات، ثقافة، قيم... الخ)، و الموارد البيئية (معطيات، ثقافة مهنية... الخ)، و التنسيق بينها من أجل تحقيق أداء عالي للعمل و رضا الأعضاء عن قائدهم مما سيجعلهم يحسون بولاء عالي له و للفريق و للمؤسسة بشكل عام.³

¹ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 427.

² شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 54 55.

³ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص: 32.

سابعاً: التحفيز

يقوم القائد بتحفيز أعضاء فريقه سواء بالحوافز المادية أو المعنوية، لأن ذلك يساعد على إتفاهم باتجاه تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة، و رفع الكفاءة و زيادة الإنتاجية و زيادة الرقابة الذاتية لديهم و تتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء و توجيه سلوكهم نحو الولاء للمؤسسة.¹

ثامناً: المكافأة و التقدير

نظام المكافأة هو نظام مصمم على أساس الفرد في أغلب المؤسسات، و لكن في فرق العمل يتوجب على القائد إيجاد خطط التحفيز و المكافآت الجماعية، التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأعضاء و جعلهم أكثر ولاءً.²

مما سبق نقول أن لقائد الفريق دور هام في توجيه أعضاء فريقه نحو الولاء للمؤسسة، أما إذا كان القائد غير مؤهل و غير كفء و لا يقوم بما يتوجب عليه نحو فريقه فإنه يؤثر سلبية على أداء الأعضاء و بالتالي يكون ولائهم ضعيف.

المطلب الثاني: مساهمة أعضاء الفريق في دعم الولاء التنظيمي

في جميع فرق العمل يساهم أعضاؤها في تنمية شعورهم بالولاء لفرقهم أو المؤسسة التي يعملون بها. و ذلك بمختلف السلوكيات التي يتبعونها و طرق تعاملهم مع بعضهم داخل فريقهم أثناء أدائهم لعملهم، و من بين هذه السلوكيات يمكن ذكر ما يلي:³

¹ روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة بكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص:5.

² إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:351.

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:42.(بتصرف)

أولاً: المشاركة و المساواة

أي أن يشارك الجميع في الأمور الخاصة بالفريق، كاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. أي التفكير الجماعي و ليس الفردي، أما المساواة فتعني أن لجميع أعضاء الفريق نفس الحقوق و نفس الواجبات و الجميع يخضعون لنفس ظروف العمل.

ثانياً: القدرة و المهارة

معناه أن يكون لدى أعضاء الفريق قدرة أن يكون لهم دور فاعل داخل فريقهم، و أن يحس بعضهم ببعض و أن تكون لديهم المهارات و الكفاءات المطلوبة للقيام بأعمالهم على أحسن وجه و تحسين أدائهم.

ثالثاً : الاعتمادية التبادلية

و هذا يعني إعتقاد الأعضاء على بعضهم البعض. و كلما زادت درجة الاعتمادية لديهم كلما زاد تمسكهم ببعض و بفريقهم. أو هي علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

رابعاً: تبادل الخبرات و المعلومات و الأفكار و الابتكارات

لأن ذلك يجعلهم يرتقون بفريقهم و بالمؤسسة التي ينتمون إليها و يجعلهم راضين عن أنفسهم و عن أدائهم.

خامساً: الاحترام المتبادل

أي أن كل عضو في الفريق يكون على دراية بحقوقه و واجباته و لا يتعدى على حق زملائه، و يحترم ذلك و أيضاً يحترم آرائهم.

سادساً: التفاهم و التسامح

لأن التفاهم و التسامح يدلان على مدى ثقتهم ببعضهم، و يجنبان ظهور النزاعات و الصراعات و الاختلافات و ينمي لديهم روابط المودة و التقارب و يزيد من شعورهم بأنهم مكملين لبعضهم و بالتالي يقدرون ظروف بعضهم.

سابعاً: التماسك

يشير التماسك إلى قوة الرغبة بين أعضاء الفريق للبقاء مع بعض في الفريق و ولائهم له، والتماسك يتأثر بالعديد من العوامل أبرزها درجة التنافس بين أهداف الفريق و أهداف أعضائه.¹

ثامناً: القيم الشخصية

تمثل القيم المعيار الذي يوجه و يحكم تصرفات و اتجاهات كل عضو نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، أحكام و تبريرات و محاولة التأثير في الغير أيضاً، و هي تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح أو مرغوب فيه، لأن الأفراد يدخلون المؤسسة و هم حاملين لهذه القيم و التصرفات التي تؤثر على اتجاهاتهم و سلوكياتهم، لكن ليس كل الأعضاء يحملون نفس القيم لأنها تختلف من عضو إلى آخر حسب الظروف التي نشؤوا فيها. وإن كانت درجة التوافق بين الأعضاء كبيرة فان الولاء يكون عالي و العكس صحيح.²

و من خلال ما سبق يمكننا القول أنه إذا توفرت الموصفات و السلوكيات السابقة الذكر في كل عضو من أعضاء الفريق و عمل بها على أكمل وجه، فإنه سيحقق درجة عالية من الولاء سواءً لفريقه أو للمؤسسة التي ينتمي إليها. أما إذا لم يتصف و يلتزم بها كما يجب فإنه لن يحس بأي ولاء للمؤسسة أو سيكون ولاءه ضعيف ولن تربطه رابطة معنوية.

المطلب الثالث: فرق العمل الداعمة للولاء التنظيمي

هناك نوع من فرق العمل تساهم في تحسين أداء أعضائها، و تعمل على توجيه سلوكهم حيث أن هذا النوع يتميز بمجموعة من المميزات التي تحقق ذلك، فعلى فرق العمل التي ترغب في كسب ولاء أعضائها أن تتميز بما يلي:

أولاً: الفهم الواضح لأهداف المؤسسة

على فريق العمل أن يفهم أهداف المؤسسة و خططها و نشاطها، و أن يشارك في وضعها و يعي بدوره المهام الموكلة إليه لكي يحس بأهميته في نجاح المؤسسة.

¹ إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:353.

² فريال بجباح، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبليس للاتصالات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص:64.

ثانيا: التمكين

و نعني بتمكين الفريق منحه فرصة ليتولى القيام بمسؤولياته مع سلطة أوسع، من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي¹. أو هو إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، و إعطائه المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قراراته و مهاراته بتوفير الموارد الكافية له و المناخ الملائم، و تأهيله فنيا و سلوكيا و الثقة فيه و تحريره من القيود، تشجيعه و تحفيزه على روح المبادرة و الإبداع. مما يجعل الفريق بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة.

ثالثا: المعرفة

و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن العمل، و المجالات المتعلقة به، و أيضا عن المؤسسة و بيئتها.²

رابعا: الاستقلالية

يقصد بها قيام الفريق بالعمل باستقلالية، و تحمله للمسؤولية و هذا ما يكسبه الكثير من المهارة، التي تأهله لأداء مهمته بمستوى عالي من الأداء الجيد.³

خامسا: المرونة: أي قابلية الفريق للتعديل من خططه و تطويرها و مجاراته للمتغيرات المحيطة به أو بالمؤسسة.

سادسا: الملائمة

أي يجب أن يكون هناك تلاؤم بين كفاءات و خبرات الفريق و المهمة التي كلف بها، فلا يمكن تكليفه بعمل يتطلب كفاءات و قدرات لا يتوفر عليها الفريق. كما لا يجذب تكليفه بعمل بسيط و هو فريق ذو كفاءات و مستوى عالي، فيستحسن الملائمة بينهما كي لا يشعر الفرد في الفريق بالملل أو الضغط.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص:8.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص:30.

³ نفس المرجع، ص:16.

سابعاً: حجم الفريق

يجب أن لا يكون حجم الفريق صغيراً لأنه يفتقر الفريق إلى تنوع وجهات النظر، كما لا يجب أن يكون الحجم كبيراً جداً لأنه سيواجه الفريق من ذلك مشكلة في التفاعل و البناء. و لا يتمكن من تحقيق التماسك و الالتزام و المسؤولية الضرورية لتحقيق أداء عالي.¹

من خلال عرض أهم مميزات فرق العمل التي تدعم الولاء التنظيمي لدى أعضائها نستخلص أنه إذا ما توافرت فرق العمل على تلك المميزات فإنها تساهم بذلك في جذب الأعضاء إليها و تنمية شعورهم بالمسؤولية و الولاء للمؤسسة. أما إذا افتقرت هذه المميزات فإنها تعمل على تقليل ولاء أعضائها.

المطلب الرابع: العلاقة بين البيئة المحيطة بالفريق والولاء التنظيمي

تتكون البيئة المحيطة بفرق العمل من مجموعة من عوامل و قوى داخلية للمؤسسة، و التي لها تأثير مباشر على فرق العمل. و التي تؤثر على عمل المؤسسة بصفة عامة، و تعمل على زيادة أداء الفرد و بالتالي زيادة ولاءه التنظيمي، و من بين هذه العوامل نذكر:²

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعتبر من أهم عناصر البيئة المحيطة بفرق العمل، من حيث تناسبه مع تخصصات الفرق و استيعابه لاحتياجاتها و قدرته على الوفاء باحتياجات العمل، و مساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسيابية الاقتراحات و الأفعال من أعضاء الفرق. و كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة و مفتوحة، مستوعبة للظروف، متفهمة للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق و الإبداع و التكيف و الالتزام بأهداف المؤسسة و الولاء لها.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير على فرق العمل. فهي تخلق ضغوطاً على الأفراد للمضي قدماً

¹ ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص:158.

² موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية، جامعة البترا، عمان، الأردن، 2010، ص:7-9. (بالتصرف)

في التفكير بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة، فهي تساهم في إيجاد الهوية لأعضاء الفرق و تساهم في خلق الولاء و الالتزام بينهم.

ثالثا: الموارد المتاحة

سواء كانت موارد مالية أو بشرية فهي تلعب دورا مهما في توجيه سلوك الأفراد نحو الولاء و الالتزام بأهداف الفريق و أهداف المؤسسة. و ذلك بتوفير إمكانية أكبر للإبداع و الابتكار و زيادة الأداء.

رابعا: البحث و التطوير

تعتبر عملية البحث و التطوير مهمة في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين ضمن فرق العمل. و ذلك من خلال البحث عن طرق و حلول للعمل و تطوير أساليبهم و البحث عن أداء أفضل و كفاءة عالية.

خامسا: نظم المعلومات

تساعد على تزويد فرق العمل بالمعلومات التي تساعد على أداء عمله أو مهمته بكفاءة عالية، و من مزايا نظم المعلومات أنها تمكن أعضاء الفريق من متابعة العمل دون شرط التواجد في مكان العمل. أي مجموعة من الطرق و الإجراءات و البرامج و البنى المعلوماتية، تسمح للأفراد في أن يكونوا على دراية كاملة بمجريات العمل. حيث تدفعه إلى تحسين أدائه و توجيه سلوكه و شعوره بالانتماء للمؤسسة و بالتالي الولاء لها.

سادسا: عادات و تقاليد المؤسسة

يتم غرسها بين أعضاء فرق العمل و هي تمثل قيم المؤسسة التي ورثتها عبر أجيال. و يتم توريثها أيضا للأجيال القادمة، و هي تؤثر على أعضاء الفريق إذ أنها تخلق لديهم إحساس بالانتماء للمؤسسة و أنهم جزء لا يتجزأ منها و بالتالي يصبحون أولياء لها.

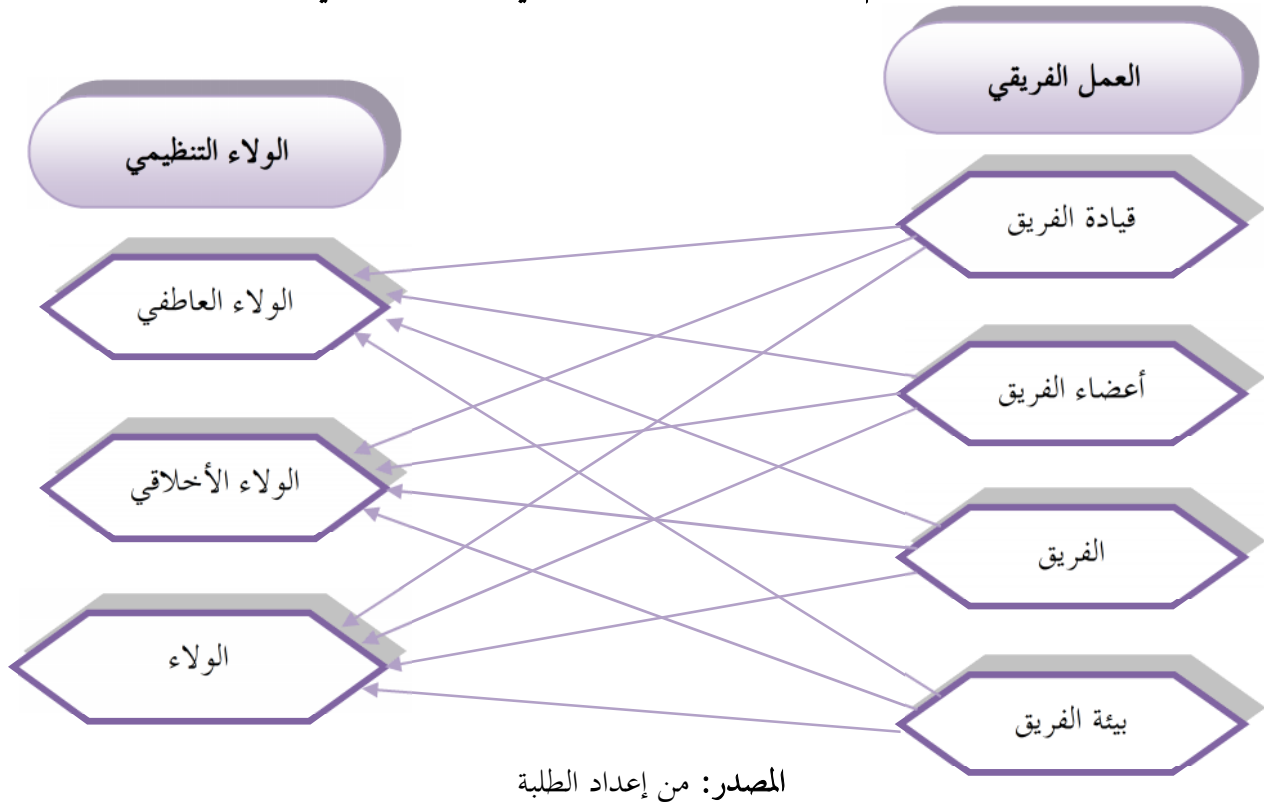
سابعا: القيم التنظيمية

تعكس الخصائص الداخلية للفريق فهي تعبر عن فلسفته، و توفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك الأفراد كما لها علاقة قوية مع الأداء التنظيمي. و تساهم في زيادة الولاء التنظيمي للفريق و للمؤسسة بصفة عامة. و المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم التنظيمية.¹

في الأخير يمكن القول أن جميع العوامل البيئية المحيطة بفرق العمل السابقة الذكر تزيد من ولاء الأفراد لفرقتهم و مؤسساتهم. و تزيد من شعورهم بالانتماء لها و التمسك بها. هذا إن كانت تساهم بإيجابية، أما إذا كانت تساهم بسلبية فإن الولاء التنظيمي للأفراد يكون ضعيف و يمكن لهم التخلي عن المؤسسة في أي وقت و مقابل أي عرض من قبل مؤسسات أخرى.

يمكن تلخيص العلاقة بين عوامل و متغيرات العمل الفريقي و الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الأخلاقي، الإستمراري)، في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: العلاقة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي



¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص:49.

يوضح الشكل أعلاه أن قيادة فريق العمل تأثر في جميع أبعاد الولاء التنظيمي، كذلك هو الحال لأعضاء الفريق، و الفريق في حد ذاته، و البيئة المحيطة بالفريق. كلها يَأثر سواءً بالإيجاب أو بالسلب.

الخلاصة

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها. وهذا بال شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم وكلما كان الأفراد بالمؤسسة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة لاعتبار الولاء احد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي ونظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

فرأى البعض بان الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافه و قيمها. و ذلك من خلال سلوكيات و تصرفات تتبناها أثناء أدائها لعمله.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. تعددت العوامل المؤثرة فيه، و برزت دراسات و مداخل اهتمت بتفسيره وتحديد أبعاده، لتبرهن انه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، و يتطلب التعرف على مراحل و مختلف طرق قياسه سواء الموضوعية أو الذاتية منها و هذا من اجل تفعيله.

ومما لاشك فيه أن تبني أسلوب العمل الفريقي مهم في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، لذلك توجب على المؤسسات أن تعتمد عليه بالشكل الذي يتماشى مع ظروف و طبيعة الأفراد لتعظيم ولائهم.

الفصل الثالث

العمل الفرقي و علاقته بالولاء

التنظيم- دراسة حالة مديرية

الحماية المدنية بالبويرة-

تمهيد

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من العمل الفريقي و الولاء التنظيمي . سنتناول في هذا الفصل واقع تطبيق العمل الفريقي، و علاقته بأبعاد الولاء التنظيمي. من خلال دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، رغم كونها مؤسسة اجتماعية إلا أن طبيعة نشاطها يتطلب بدرجة كبيرة أسلوب فرق العمل.

سيتم في هذا الفصل دراسة النقاط التالية:

- تقديم عام لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تعد الحماية المدنية و بالرغم من كونها مؤسسة إجتماعية، من أهم المؤسسات المطبقة لأسلوب فرق العمل و خلال هذا المبحث سنتعرف عليها أكثر و نتعرف على مختلف المصالح المكونة لها.

المطلب الأول: تعريف و نشأة التنظيم المحلي للحماية المدنية¹

تعتبر مديرية الحماية المدنية هيئة حكومية (عمومية) تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، ختضعة للمرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية. و هي مؤسسة إدارية أنشأت في إطار مصالح عدم التركيز و تابعة للمديرية العامة للحماية المدنية، يقع مقرها بالطريق الوطني رقم 32، طريق تيكجدة.

و مرت الحماية المدنية بمرحلتين مهمتين هما:

- الفترة ما قبل 1962: كانت الحماية المدنية متمركزة في المدن التي يقطنها العمرون، هدفها الدفاع و حماية المعمرين و ممتلكاتهم بموجب القانون الفرنسي آنذاك في 12/11/1938.
- الفترة ما بعد 1962: كانت الجزائر تتمتع بمصلحة للحماية المدنية تشكل من عضو مركز على مستوى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية. و مركز الإسعاف و مكافحة الحرائق على مستوى الولايات، أما على الصعيد العملي فكانت التدخلات مضمونة من طرف الأعوان التابعين للبلديات و متطوعين.
- و قبل سنة 1974 كانت ولاية البويرة تابعة إداريا لولاية تيزي وزو، إلى غاية صدور الأمر 74/69 المؤرخ في 2 جويلية 1974 حيث أصبحت لكل ولاية مصلحة الحماية المدنية و الإسعاف. بمقتضى المرسوم التنفيذي 92/54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 و المتعلق بتنظيم و تسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية و الإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها . وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة . فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية و المنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم , كما تقوم المديرية على مستوى بإصدار الأمر بصرف الإعتمادات المخولة لها.
- و تتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذكر في :
 - مصلحة الوقاية.
 - مصلحة الإدارة و الإمداد.
 - مصلحة الحماية المدنية.

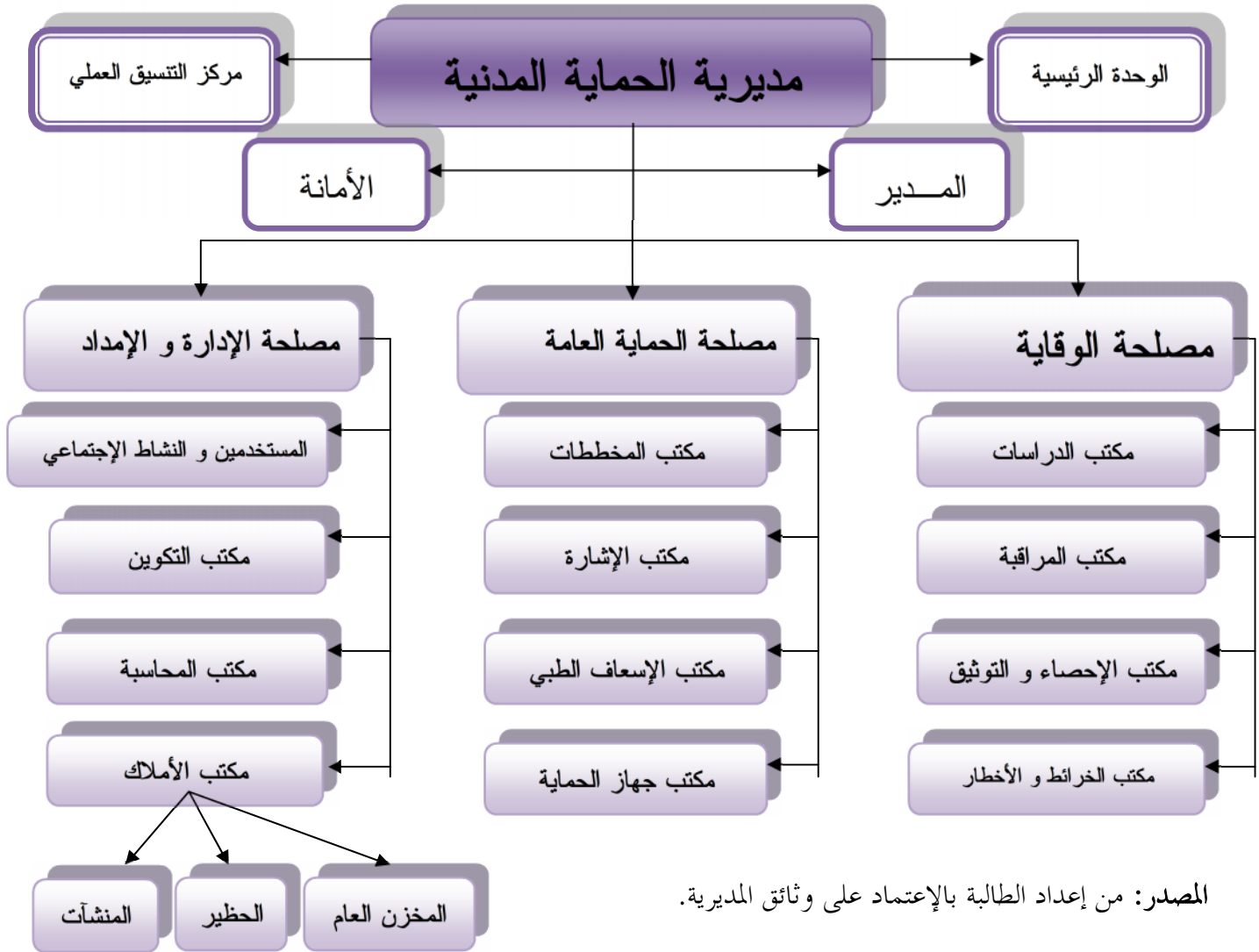
¹ - الوثائق الداخلية لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.

المطلب الثاني : هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية

مقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس سنة 1994 تحت رقم 2679 و المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية , فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب عدة مناطق و ولاية البويرة تدرج ضمن قائمة المنطقة الأولى، وتشكل هذه المنطقة من الولايات الآتي ذكر أسمائها:

الشلف، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، جيجل، سطيف، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قلمة، قسنطينة، مديّة، وهران، معسكر، مستغانم، بومرداس، تيبازة، بجاية، البويرة، باتنة، وتلمسان، بليدة. و جاء تنظيم المصالح إلى مكاتب على المنوال التالي :

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المديرية.

أولاً: مصلحة الوقاية

مهامها: إن مصلحة الوقاية في مجال إختصاصها مكلفة بـ:

- متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية .
 - المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.
 - القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية و الخاصة وتساهم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.
 - تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص و الممتلكات .
- و مصلحة الوقاية منظمة على الشكل (04) مكاتب لتتوزع عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وتمثل في:

- مكتب الدراسات.
- مكتب المراقبة.
- مكتب التوثيق والإحصاء و التوعية.
- مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة.

دور مكاتب مصلحة الوقاية:

1 مكتب الدراسات : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

- يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة للأخطار المتوقعة عن إنشاء المؤسسات بعد تسلمها لنسخة من الملف من المصالح المعنية.
- تقوم بتحديد وضبط الشروط الإحتياطية الوقائية الواجب إتخاذها سواء في حالة بناء أو إستغلال المنشآت ذات الطابع التجاري أو الصناعي.
- تقوم بتسليم رخصة البناء إذا إستلم الملف من مديرية التنظيم والشؤون العامة بعد تطبيق المعني لكل التوصيات والإحتياطات الوقائية المحددة في الدراسة.

2 مكتب المراقبة : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

- مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعيتها (المؤسسات الخطيرة المزعجة و غير الصحية وكذا المؤسسات المستقبلية للجمهور) ضمن البرنامج والمصادق عليه من طرف المديرية العامة للحماية المدنية وهذا بعد بداية الإستغلال.
- القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ إنشاء المؤسسة (إيداع الملف).

يقوم بعدة زيارات نذكر منها:

- زيارات ميدانية
- زيارات وقائية
- زيارات مراقبة
- زيارات مطابقة

3 مكتب التوثيق ، الإحصاء و التوعية: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

- جمع الوثائق المتعلقة بتنظيم وسير مصالح مديرية الحماية المدنية.
- القيام بجملة إعلامية قصد التوعية و التحسيس حول الأخطار التي تهدد الأشخاص و الممتلكات.
- القيام بإحصاء التدخلات التي تقوم بها جميع وحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية.
- إعداد جداول الإحصائيات الأسبوعية ، الشهرية ، الثلاثي الأول السداسية و السنوية و السهر على مداومتها اليومية.
- إصدار شهادات النكبة على حسب نوعية التدخل.

- العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلق بالنشاط الميداني لأعوان الحماية المدنية.

4 مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: يكلف المكتب بأداء الأدوار التالية:

- إحصاء كل الأخطار المتواجدة على مستوى الولاية
- إعداد الخرائط الخاصة بهذه الأخطار.
- إحصاء الأخطار الخاصة لإتخاذ الإحتياطات المبنية في إطار العمليات ولفائدة المؤسسات .
- المشاركة في لجان ولائية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة.
- إعداد مخططات الوقاية.

ثانيا: مصلحة الحماية العامة

مهامها: إن مصلحة الحماية العامة في مجال إختصاصها مكلفة بـ:

- إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم و الإدارج حيز التطبيق والإسعافات عند حدوث الكوارث.
- إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبة مدى نجاعتها.
- تنظيم الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث.
- تقوم وإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات.

- تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف ، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة و النجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.

مصلحة الحماية العامة منظمة على شكل (04) مكاتب لتتولى في أداء المهام السابقة الذكر وهي:

- مكتب المخططات.
- مكتب الإشراف.
- مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف.
- مكتب العدد الأمنية.

دور مكاتب مصلحة الحماية العامة:

1 مكتب المخططات: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- إعداد مخططات التدخل وتنظيم الإسعافات على مستوى الولاية، البلدية، و الوحدة .
- تقوم بإعداد مخططات البلدية الوحدة مع المصالح المعنية الأخرى.
- يجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإتمام المخطط من مختلف المصالح.
- إخضاع كل الوثائق إلى تأشيرة السلطات المعنية (الوالي).
- إعداد الخريطة العملية للولاية
- المراقبة و الحرص على المداومة اليومية لمختلف المخططات
- إعلام مدير تنظيم وتنسيق الإسعافات تحت إشراف السلم الإداري بمدى تقدم الأشغال.
- التعاون مع مصلحة الوقاية على إدراج وتنفيذ المناورات و التمارين المبرمجة.

2 مكتب الإشراف: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشراف العملية
- المسك اليومي للسجل الخاص بالزيارات التقنية لمحطات الإرسال
- تركيب وإدراج شبكات الإنذار
- مراقبة مدى فعالية سير المعلومات العملية
- القيام بعمليات الجرد العام المتعلقة بوسائل الإشراف.

3 مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- إدراج تنفيذ كل المقاييس و النشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية و تطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التضامن الوطني.
- دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلقة بالإسعاف الطبي.

4 مكتب العدد الأمنية: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات ، مراقبة الشواطئ و الفياضانات.....إلخ.
- قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب ب:
- الحرص على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني
- التعاون مع مكتب التكوين لإعداد وإرسال تقارير نهاية الحملة
- التهيئة و الإدراج الميداني المتعلقة بالحماية المدنية
- برمجة و متابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام و الخاص.
- إعداد الإحصائيات اليومية ، الأسبوعية، الشهرية و السنوية الخاصة بالتدخلات.
- إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية تدخل.

ثالثا: مصلحة الإدارة والإمداد

مهامها: إن مصلحة الإدارة و الإمداد في مجال إختصاصها مكلفة بـ:

- تقوم بتولي التسيير الغير ممرکز للوسائل المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
 - تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت و تتولى صيانتها.
 - تتابع و تنسق أعمال التكوين و تسهر على تطبيق برامج التدريب و المناورات الميدانية.
 - تتولى تسيير المحاسبة العامة ، و مسك مختلف السجلات و دفاتر الجرد المتعلقة بدخول و خروج المعدات و الأمدادات.
 - تتابع و تراقب نشاط الحظائر و الورشات الخاصة بعمليات الصيانة و المعاينة.
 - تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.
- مصلحة الإدارة و الإمداد منظمة على الشكل (04) مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر و تتمثل

في:

- مكتب المستخدمين و النشاط الإجتماعي.
- مكتب التكوين.

- مكتب المالية و المحاسبة.
- مكتب الملاك.
- دور مكاتب مصلحة الإدارة والإمداد:
- 1 مكتب المستخدمين و النشاط الإجتماعي:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية المخصصة للمستخدمين.
 - يسهر في حدود صلاحياته على تسير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية.
 - يعمل على ترقية كل نشاط إجتماعي يومي لتحسين إطار و ظروف الحياة و العمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية.
- 2 مكتب التكوين:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - يسهر على تطبيق برامج التكوين العام و إعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية.
 - يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الإجتماعية و الإقتصادية
 - يسير ملفات الإختصاصات.
 - يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية و المناورات و كذا تدريب أعوان الحماية المدنية.
- 3 مكتب المالية و المحاسبة:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام الملخصة فيما يلي:
 - يسهر على إعداد و إقتراح توقعات ميزانية التسيير.
 - تسيير كل القروض المتدبة للحماية المدنية للولاية.
- 4 مكتب الأملاك:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - السهر على التسيير التقني والإداري للوسائل و التجهيزات و المنشآت من تاريخ كسب ملكيتها إلى تاريخ إعفائها من النشاط العملي وفق طرق محددة لذلك.
 - ضبط وتحديد طرق إستقبال أو شراء الوسائل والتجهيزات وكذا طرق ومقاييس توزيعها على مختلف وحدات الحماية المدنية الكائنة بالولاية.
 - المداومة على المسك اليومي لسجلات الجرد العام : اليومية وبطاقة التخزين .
- يتشكل مكتب الأملاك من (03) هياكل:
- أ المخزن العام:** ويتكفل بإستقبال و إخراج أو توزيع الوسائل و التجهيزات وكذا تخزينها وصيانتها وفق طرق وقواعد محددة لذلك.

- ب الحاضرة: ويتمثل دورها في إستقبال العتاد و الوسائل و ضمان صيانتها و تصليحها (ميكانيك ، كهرباء، طلاء ، تصليح العجلات) ومراقبة إستغلالها حتى يتسنى توزيعه أو إعفائه من النشاط العملي.
- ت المنشآت: وتتمثل في وحدات الحماية المدنية الموجودة على مستوى الولاية وكذا السكنات الوظيفية وتعمل على صيانتها والتكفل بكل الأعمال التصليحية او الترقوية التي تتطلبها هذه المنشآت.

المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي لوحدات المديرية عبر تراب الولاية

توجد على مستوى ولاية البويرة كما كل الولايات وحدة رئيسية متواجدة في مركز الولاية، بالإضافة إلى (18) وحدة متفرعة على شكل إمّا وحدات ثانوية أو وحدات قطاع أو مراكز متقدمة. ذلك حسب المنطقة الجغرافية و حسب الحاجة إليها، و الجداول الموالية توضح ذلك.

الجدول رقم 04: توزيع المراكز المتقدمة للمديرية على تراب الولاية

الملاحظة	عدد الإعوان فيه	المركز
المراكز المتقدمة تكون حسب السلطة التقديرية للإدارة و حسب المنطقة الجغرافية أو حسب الحاجة.	37 عون	مركز حي حركات
	38 عون	مركز منطقة الحظائر
	37 عون	مركز جباحية
	36 عون	مركز تيكجدة
	37 عون	مركز عجيبة
	38 عون	مركز سور الغزلان
	37 عون	مركز وادي البردي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات داخلية للمديرية

الجدول رقم 05 : توزيع الوحدات الثانوية للمديرية على تراب الولاية

الملاحظة	عدد الأعوان فيها	الوحدة
الوحدات الثانوية تكون على مستوى كل دائرة	55 عون	وحدة عين بسام
	61 عون	وحدة الأخضرية
	45 عون	وحدة قادية
	43 عون	وحدة بشلول
	48 عون	وحدة امشدالة
	43 عون	وحدة حيزر
	42 عون	وحدة الهاشمية
	41 عون	وحدة برج أخريص
	55 عون	وحدة سور الغزلان

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات داخلية للمديرية.

أما وحدات القاطع فهي موزعة كآتي:

الجدول رقم 06: توزيع وحدات قطاع المديرية على تراب الولاية

الملاحظة	عدد الأعوان فيها	الوحدة
وحدات القاطع تكون على مستوى البلديات	40 عون	وحدة عمر
	42 عون	وحدة ديرة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات داخلية للمديرية.

بالإضافة إلى هذه الوحدات و المراكز توجد وحدة رئيسية مسامية للمديرية على الطريق الوطني رقم 32،

تتضمن 280 عون للحماية المدنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة التطبيقية

يستند نجاح أي دراسة على مدى اعتمادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل ومعرفة النتائج، ولهذا فقد تم التطرق في هذا المبحث إلى الأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية و ذلك من خلال تناول ما يلي:

- المنهج المتبع ومجتمع الدراسة؛
- مقياس الدراسة؛
- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها و توضيح خصائصها، و تعبيرا كميا بوصفها رقميا. بما يوضح حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، و هذا المنهج يتوافق مع طبيعة الدراسة و أهدافها، فتم الاعتماد عليه بغية وصف و تحليل واقع العمل الفرقي و أثره على الولاء التنظيمي بغية الوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع و تحسينه، و لهذا تم استخدام نوعين من أنواع البحث الوصفي:

- أسلوب البحث الوصفي المسحي بهدف تحديد و تشخيص و تحليل فرق العمل من جهة و تحديد مستوى الولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي و الهدف منه هو تحديد أثر العمل الفرقي على مستوى الولاء التنظيمي مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة فتمثل في أعوان الحماية المدنية لمدينة البويرة. و تم اختيار كعينة دراسة مركزين متقدمين لأنهما الوحيدان على مستوى المدينة.

و قد شملت على 66 فرد في كلاهما حيث احتوى مركز حي حركات على 30 عون مقسمين إلى 3 فرق، 10 أعوان في كل فريق و لكل فريق قائد. أما مركز منطقة الحظائر فقد احتوى على 36 عون مقسمين أيضا إلى 3 فرق بـ 12 عون في كل فريق مع قائد لكل فريق أيضا. فتم توزيع 66 إستمارة و تم استرجاع 63 فقط . و لم تلغى أي منها لأنها توافرت على المصدقية. و الجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم 07: توزيع الإستمارة على عينة الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات غير صالحة	عدد الاستمارات غير المسترجعة
66	63	63	00	03

المصدر: من إعداد الطالبة

و قد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، عن طرق التوزيع الشخصي لقوائم الاستبيان و تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان.

المطلب الثاني: مقياس الدراسة

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها و المنهج المتبع في الدراسة و الوقت المسموح به، تم اعتماد مقياس لدراسة العلاقة بين العمل الفرقي و الولاء التنظيمي. و هو الاستبيان الذي تم توزيعه على مركزي الحماية المدنية.

حيث تم إعداد استبيان مغلق بمنهجية تتلاءم مع احتياجات الدراسة، و قد تم الاعتماد في تصميمه على سلم ليكرت الخماسي، استخدمت فيه مصطلحات الدراسة بصفة عادية (مثل: الفريق، القائد، ...)، و ذلك لأن المستجوبين متعودين على التداول بها داخل العمل. ويتضمن تصميم هذا الإستبيان محورين رئيسيين :

- **المحور الأول:** ويشمل على البيانات الشخصية وذلك ضمن 4 فقرات تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي و مدة الأقدمية.

- **المحور الثاني:** و يشمل على بعدين هما:

1. **البعد الأول:** يعبر عن العمل الفرقي، و بدوره يشمل على:

- **بعد قيادة الفريق:** حيث يتضمن 7 عبارات (1 7) يتمحور مضمونها عامة حول مدى تأثير قائد الفريق على أعضاء الفريق.

- **بعد أعضاء الفريق:** يتضمن 8 عبارات (8 15) يتمحور مضمونها حول تعاملات أعضاء الفريق فيما بينهم، و التأثير على بعضهم البعض.

- **بعد الفريق في حد ذاته:** يتضمن هذا البعد 7 عبارات (16 22) مضمونها يتمحور حول مميزات الفريق الذي يؤثر على سلوك أعضائه.

- بعد بيئة الفريق: يتضمن 5 عبارات (27 23) يدور مضمونها حول العوامل البيئية المحيطة بالفريق و تأثيرها على أعضاء الفريق.
- 2. البعد الثاني: يعبر عن الولاء التنظيمي وعلاقته بفرق العمل و ذلك من خلال:
 - بعد الولاء العاطفي: يتضمن 7 عبارات (34 28) يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي.
 - بعد الولاء الأخلاقي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (39 35) يتم الإجابة عليها أيضا وفق سلم ليكرت الخماسي.
 - بعد الولاء الاستمراري: يتضمن هذا البعد 6 عبارات (45 40) و الإجابة عليها أيضا حسب سلم ليكرت الخماسي.

صدق و ثبات الاستبيان

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس. و لهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباك لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات. و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس. بعد ادخال العبارات المكونة للاستمارة تبين أن معامل الثبات يساوي 0,9480 هذا يعني أن هناك ثبات في الاستمارة لأنه يقترب من الواحد، و بلغ معامل الثبات الخاص بالعمل الفرقي 0.9030 في حين بلغ معامل الثبات الخاص بالولاء التنظيمي 0.9148.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

- لقد تم القيام بعمليات التحليل الإحصائي و معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الخزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES"، لهدف الوصول للدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم الموضوع المحوري، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و تحديد إجاباتهم اتجاه عبارات محاور الدراسة.
 - المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة و أيضا لتقدير القيم المفقودة.
 - الانحراف المعياري: للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة و لكل بعد، و يلاحظ انه كلما كانت نسبة $\frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}}$ أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة. أما إذا كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة.
 - معامل الارتباط: لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة، و تحديد مدى ارتباط أبعاد العمل الفريقي و أبعاد الولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- و لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5 = 1 - 4)، ثم تقسيمه على خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(\frac{4}{5} = 0,80)$ ، و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

ومنه تم تحديد الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم ليكرت وفق القياس التالي:

- الأول: مستوى الأهمية النسبية المنخفضة جدا محصورة بين 1 و 1,80؛
- الثاني: مستوى الأهمية النسبية المنخفضة محصورة بين 1,81 و 2,60؛
- الثالث: مستوى الأهمية النسبية المتوسطة محصورة بين 2,61 و 3,40؛
- الرابع: مستوى الأهمية النسبية المرتفعة محصورة بين 3,41 و 4,20؛
- الخامس: مستوى الأهمية النسبية المرتفعة جدا محصورة بين 4,21 و 5.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

قمنا باجراء دراسة على عينة من مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، و المتمثلة في أعوان الحماية المدنية لمركزي حي حركات و منطقة الحضائر، و التي يبلغ عددها 63 عون. و هذا بغرض إيجاد العلاقة بين العمل الفرقي و الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سيتم في هذا المطلب تحليل وصفي لخصائص العينة المدروسة و ذلك من أجل التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين و الجدول الموالي يبين ذلك.

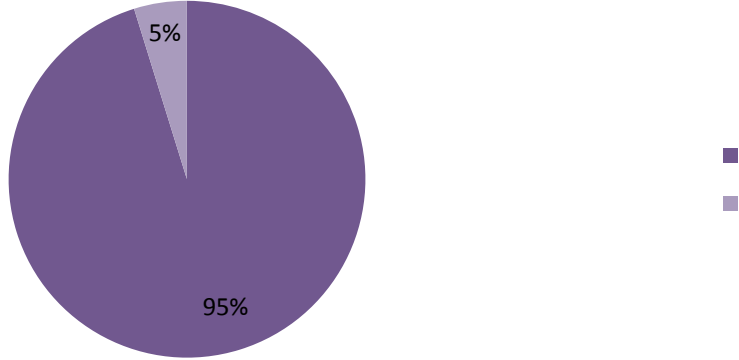
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
95,2%	60	ذكر
4,8%	3	أنثى
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين، و لكن بنسب متفاوتة. إذ أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة 95,2%، في حين أن الإناث تمثل فقط نسبة 4,8%. و يرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط الحماية المدنية الذي يتطلب بدرجة كبيرة الذكور أثناء التدخلات لأهم أكثر سرعة و أكثر مرونة. أما الإناث فقد إقتصر دورهن فقط في تجهيز معدات التدخل و التواصل مع المواطنين أثناء الحوادث أو غيرها. و يمكن توضيح هذا التفاوت من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي.

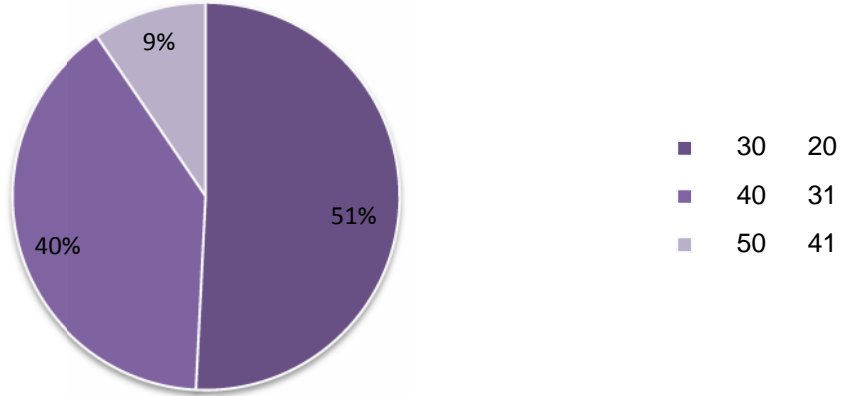
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
50,8 %	32	من 20 إلى 30 سنة
39,7 %	25	من 31 إلى 40 سنة
9,5 %	6	من 41 إلى 50 سنة
-	-	أكبر من 50 سنة
100 %	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن عينة الدراسة تتضمن مختلف الفئات العمرية، و يمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يمكن أن نستخلص من الشكل أعلاه أنه تقريبا معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين الفئتين من 20 إلى 30 سنة بنسبة 51%، و من 31 إلى 40 سنة بنسبة 40%، و هذا راجع أيضا إلى طبيعة نشاط الحماية المدنية الذي يتطلب فئة الشباب بدرجة كبيرة، نظرا للمجهودات البدنية التي يقدمها الأعوان أثناء التدخلات. أما فئة 41 إلى 50 سنة و التي مثلت نسبة 9% فاقصر دورها غالبا في قيادة الفرق و التنسيق بين أعضاءها، و نلاحظ أن فئة الأكبر من 50 سنة لم تسجل أي نسبة و ذلك للسبب المذكور أعلاه.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

توافرت العينة المدروسة على مختلف المستويات التعليمية كما هو موضح في الشكل التالي.

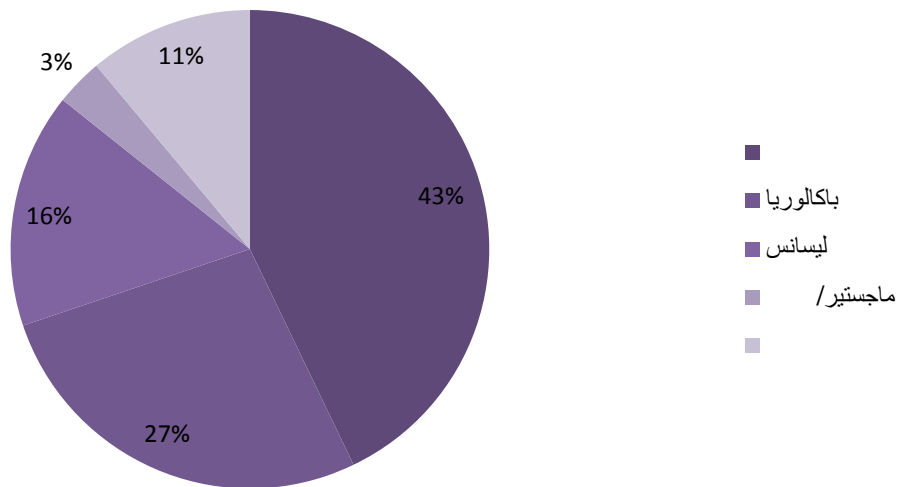
الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
42,9 %	27	ثانوي
27 %	17	باكالوريا
15,9 %	10	ليسانس
03,2 %	02	ماجستير / ماستر
11,1 %	07	آخر
100 %	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن العينة إحتوت على جميع المستويات التعليمية، و لكن بنسب متفاوتة، فنلاحظ أن النسبة الأكبر كانت ما بين مستوى الثانوي بنسبة 42,9% و مستوى البكالوريا بنسبة 27%. و يفسر ذلك بأن أفراد العينة لا يحتاجون لمستوي تعليمي عالي لأنه تجري لهم دورات تدريبية خاصة بالحماية المدنية كل فترة زمنية معينة. أما فئتي مستوى ليسانس 15,9% و مستوى ماجستير/ ماستر 3,2% فهم في الأغلب المنسقين و الإداريين، و بخصوص المستوى آخر 11,1% فلنلاحظ أن معظمهم تراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة و لهم أقدمية طويلة في الحماية المدنية، أي في فترة إلتحاقهم بالعمل لم يشترط عليهم مستوى تعليمي عالي. و من أجل تفسير أكثر يمكن إرفاق الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية

إختلفت مدة الأقدمية لأعوان الحماية المدنية، و هذا ما سنراه في الجدول الموالي.

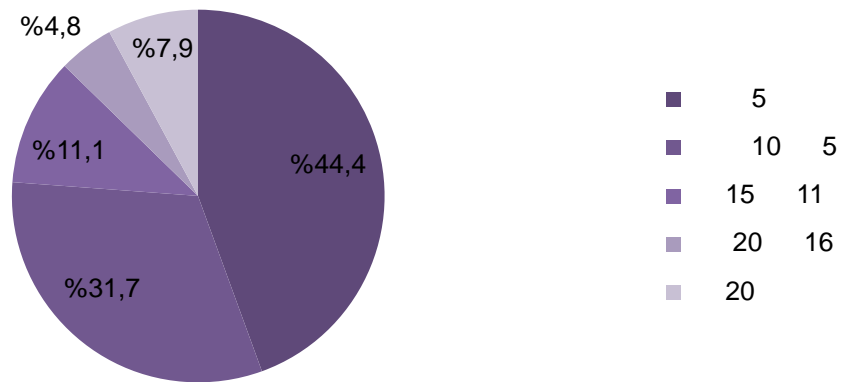
الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الأقدمية
44,4 %	28	أقل من 5 سنوات
31,7 %	20	من 5 إلى 10 سنوات
11,1 %	07	من 11 إلى 15 سنة
4,8 %	03	من 16 إلى 20 سنة
7,9 %	05	أكثر من 20 سنة
100 %	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة، و التي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتجلى واضحاً من الشكل أن أفراد العينة يتوزعون بنسب مختلفة، إذ أن معظمهم مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 44,4 % ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 31,7 %، و يعود ذلك كما ذكرنا سابقاً إلى أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة. أما ذوي الأقدمية الطويلة فهم غالباً أفراد العينة الكبار في السن.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

أولاً: تحليل نتائج بعد العمل الفرقي

من أجل الإلمام أكثر بهذا البعد و معرفة مدى تأثيره في ولاء أعوان الحماية المدنية، قمنا بدراسة مختلف عناصره المتمثلة في: قيادة فريق العمل، أعضاء فريق العمل، الفريق في حد ذاته، و البيئة المحيطة بفريق العمل، والتي قمنا بتحليلها على الترتيب كمايلي:

1. قيادة فريق العمل

الجدول رقم 12: إجابات أفراد العينة لبعث قيادة فريق العمل

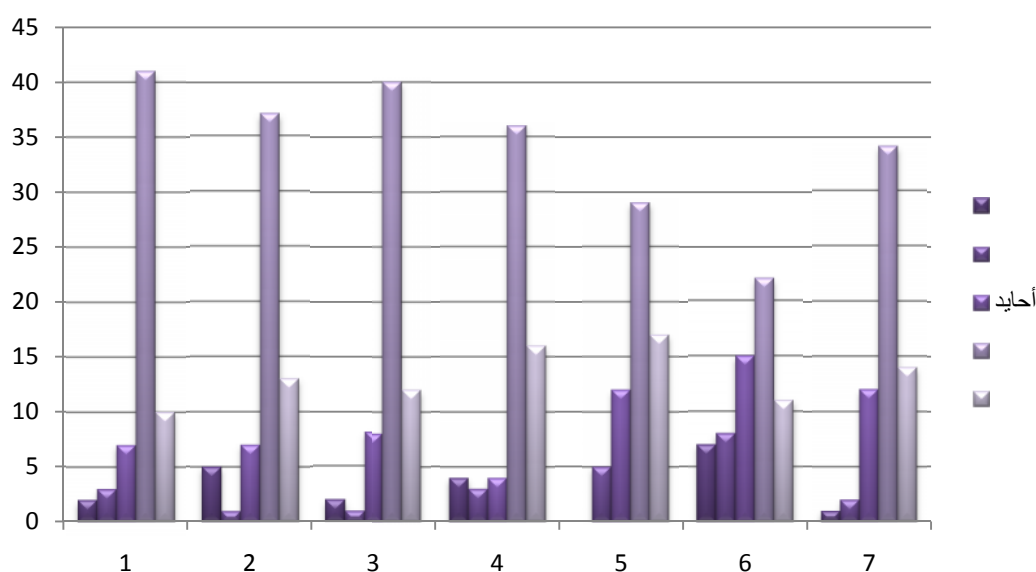
الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحايد	أوافق	أوافق بشدة			
01	يسمح لنا قائد الفريق بالمشاركة في تقديم آرائنا في ما يخص اتخاذ القرارات	2	3	7	41	10	3,8571	0,8571	مرتفعة
		%3,2	%4,8	%11,1	%65,1	%15,9			
02	يتقبل قائد الفريق وجهات النظر المختلفة و يحاول التوصل إلى رأي يرضي الجميع	5	1	7	37	13	3,8254	1,0402	مرتفعة
		%7,9	%1,6	%11,1	%58,7	%20,6			
03	يقوم القائد بإجراء اجتماعات للفريق و المطالبة بتقارير عن العمل من أجل التنسيق بين ما قمنا به	2	1	8	40	12	3,9365	0,8206	مرتفعة
		%3,2	%1,6	%12,7	%63,5	%19,0			
04	يتعامل معنا القائد على أساس من الثقة، و يأمن بقدراتنا كفريق	4	3	4	36	16	3,9048	1,0429	مرتفعة
		%6,3	%4,8	%6,3	%57,1	%25,4			

مرتفعة	0,8854	3,9206	17	29	12	5	يقوم القائد بتزويدنا بالمعارف و المهارات للقيام بمهامنا كما يجب	05	
			%27	%46	%19	%7,9			
متوسطة	1,2334	3,3492	11	22	15	8	7	تقدم إليّ حوافز سواءً مادية أو معنوية	06
			%17,5	%34,9	%23,8	%12,7	%11,1		
مرتفعة	0,8289	3,9206	14	34	12	2	1	أشعر بتقدير القائد لي و لعملي	07
			%22,2	%54	%19	%3,2	%1,6		
مرتفعة	0,6853	3,8163	المتوسط الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضوعية أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر قيادة الفريق قدر بـ: 3,8163 بأهمية نسبية مرتفعة، و نلاحظ وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد. و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضين عن قائدهم الذي يقوم بواجباته على أحسن وجه. ما عدا العبارة رقم 06 إذ كان متوسطها الحسابي 3,3492 بأهمية نسبية متوسطة نوعا ما و كانت الإجابات عليها متباعدة، و يفسر هذا بأن أفراد عينة الدراسة غير موافقين إلى حد كبير على أنه تقدم إليهم حوافز معنوية أو مادية. و من أجل شرح أكثر نرفق الجدول بالشكل الموالي:

الشكل رقم 10: تكرارات عبارات بعد قيادة الفريق حسب سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل يتضح أن كل الاجابات إنحصرت النسبة الأكبر فيها في أوافق مما يفسر ارتفاع المتوسط الاجمالي لقيادة الفريق لأكثر من 03، و الذي يدل أيضا على قبول أفراد العينة لعبارات قيادة الفريق بصفة عامة، و يدل هذا على أن هناك قيادة فعالة للفريق.

2. أعضاء فريق العمل

الجدول رقم 13: إجابات أفراد العينة لبعده أعضاء فريق العمل

الرقم	العبرة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحايد	أوافق بشدة	أوافق			
08	لدي سهولة في المشاركة في الأمور المتعلقة بفريقي	2	4	8	29	20	3,9683	0,9995	مرتفعة
		%3,2	%6,3	%12,7	%46	%31,7			
09	لدي القدرات و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل الذي كلفت به	1	3	4	33	22	4,1429	0,8587	مرتفعة
		%1,6	%4,8	%6,3	%52,4	%34,9			
10	أعتمد على زملائي في العمل كما يعتمدون عليّ أيضا		3	7	36	17	4,0635	0,7593	مرتفعة
			%4,8	%11,1	%57,1	%27			
11	أبادل مع زملائي الأفكار و الخبرات و المعلومات		2	5	34	22	4,2063	0,7220	مرتفعة جدا
			%3,2	%7,9	%54	%34,9			
12	أحترم زملائي في الفريق كما أشعر باحترامهم لي	2		5	33	23	4,1905	0,8397	مرتفعة
		%3,2		%7,9	%52,4	%36,5			
13	أتفاهم مع زملائي في الفريق و أتسامح معهم لأتجنب الصراع و النزاع	1	2	7	29	24	4,1587	0,8652	مرتفعة
		%1,6	%3,2	%11,1	%46	%38,1			
14	أشعر برغبة قوية في البقاء مع زملائي في الفريق	2	3	6	30	22	4,0635	0,9651	مرتفعة
		%3,2	%4,8	%9,5	%47,6	%34,9			

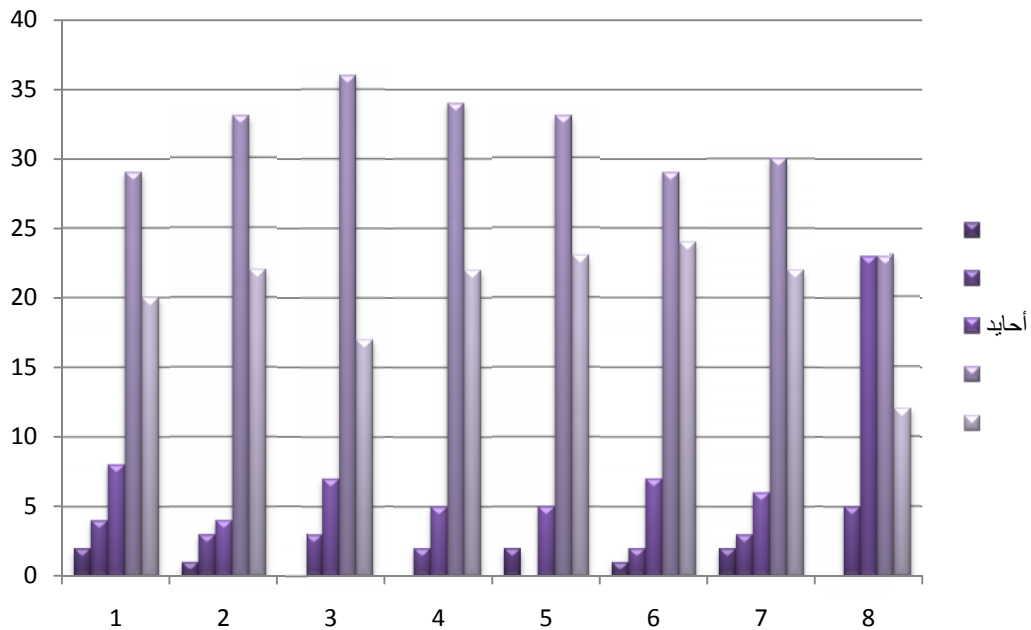
مرتفعة	0,8799	3,6667	12	23	23	5	أشعر أن قيمي و معتداتي و موافقي متوافقة مع قيم و معتقدات و مواقف زملائي	15
			%19	%36,5	%36,5	%7,9		
مرتفعة	0,5558	4,0575	المتوسط الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات كلها تتراوح بين 03 و 04، و هذا ما يعكس التصور الإيجابي للأفراد عن هذه العبارات، و ذلك بمعنى أنهم يتمتعون بسهولة في المشاركة في أمور الفريق و القيام بما يتماشى مع قدراتهم، كما تربطهم ببعضهم علاقة تواصل وانسجام و تفاهم و احترام، خاصة العبارة رقم 11 التي تتمتع بأهمية نسبية مرتفعة جدا و التي بلغ متوسطها الحسابي 4,2063 حيث كانت الإجابات عليها متجانسة جداً.

و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الاجمالي الذي قدر بـ 4,0575 مع وجود تجانس في إجابات الأفراد عليها كلها، و هذا ما يفسر ذلك التفاوت في التكرارات في كل العبارات، و من أجل إيضاح هذه النقطة الخاصة بالتكرارات يمكن إرفاقها بالشكل التالي:

الشكل رقم 11: تكرارات عبارات بعد أعضاء فريق العمل حسب سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم الإجابات كانت بأوافق و أوافق بشدة، هذا ما يدل على تقبل أفراد العينة لعبارات بعد أعضاء فريق العمل. باستثناء العبارة الأخيرة التي تساوت فيها نسب الموافقة و المحايدة.

3. بعد الفريق في حد ذاته

الجدول رقم 14: إجابات أفراد العينة على بعد الفريق في حد ذاته

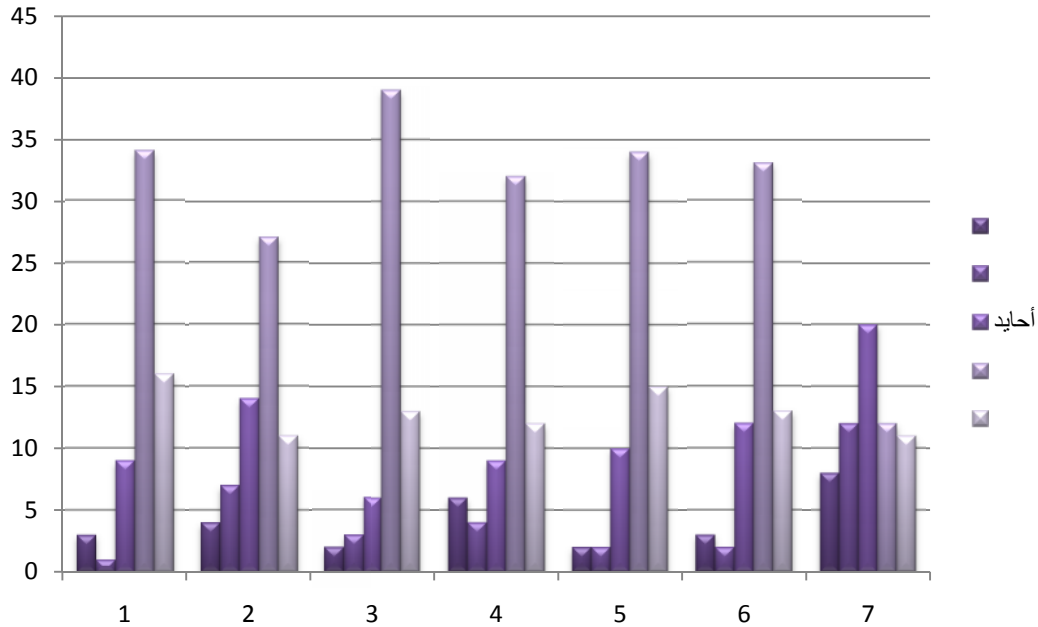
الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	أحايد	أوافق	أوافق بشدة			
16	أنا على دراية كاملة بأهداف المؤسسة و أفهم المهام الموكلة لفريقي	3	1	9	34	16	3,9365	0,9482	مرتفعة
		%4,8	%1,6	%14,3	%54	%25,4			
17	لديّ فرصة في تولي مسؤولياتي بحرية، و أحصل على التدريب و الثقة و الدعم العاطفي	4	7	14	27	11	3,5397	1,1046	مرتفعة
		%6,3	%11,1	%22,2	%42,9	%17,5			
18	لديّ معرفة عامة عن عملي و المجالات المتعلقة به و عن المؤسسة و بيئتها	2	3	6	39	13	3,9206	0,8854	مرتفعة
		%3,2	%4,8	%9,5	%61,9	%20,6			
19	أشعر بأن فريقي يتمتع باستقلالية أثناء أداء العمل	6	4	9	32	12	3,6349	1,1543	مرتفعة
		%9,5	%6,3	%14,3	%50,8	%19			
20	يتمتع فريقي بقابلية للتعديل من خططه و تطويرها لمجارات التغيرات التي قد تحدث	2	2	10	34	15	3,9206	0,9034	مرتفعة
		%3,2	%3,2	%15,9	%54	%23,8			
21	أشعر بأن الكفاءات في فريقي ملائمة للعمل الذي كلف به	3	2	12	33	13	3,8095	0,9648	مرتفعة
		%4,8	%3,2	%19	%52,4	%20,6			
22	أرى أن عدد الأعضاء في فريقي مناسب للعمل	8	12	20	12	11	3,0952	1,2664	متوسط
		%12,7	%19	%31,7	%19	%17,5			
		المتوسط الكلي					3,6939	0,7524	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح إجمالاً أن أفراد العينة يرون أن فرقهم تتمتع بالفعالية المطلوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لموافقة أفراد العينة على فرقهم 3,6939، الذي يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي أي من 3,41 إلى 4,20. وهذا ما يوضح إنجذاب أفراد العينة لفرقهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها، مدعم بالتجانس في إجاباتهم على عبارات هذا البعد ما عدا العبارات 17 19 22. و نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 قدر بـ: 3,0952 بأهمية نسبية متوسطة و هذا يعود لعدم تأكيد معظم أفراد العينة فيما إذا كان عدد الأعضاء في فريقهم مناسب للعمل.

و للتوضيح أكثر يمكن إدراج الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: تكرارات بعد الفريق في حد ذاته على سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الشكل أن معظم الإجابات على عبارات الفريق كانت بأوافق، ما عدا العبارة الأخيرة فمعظم الإجابات عليها كانت بأحادي و ذلك للسبب المذكور أعلاه.

4. البيئة المحيطة بفريق العمل

الجدول رقم 15: إجابات أفراد العينة لبعء البيئة المحيطة بفريق العمل

الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المتوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	لست متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
23	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تخصصات الفرق و يفي باحتياجات العمل	7	12	18	17	9	3,1429	1,2162	متوسطة
		%11,1	%19	%28,6	%27	%14,3			
24	في المؤسسة موارد تدفعني إلى الالتزام بأهداف فريقي، و توفر لي إمكانية الإبداع و زيادة الأداء	5	10	15	17	16	3,4603	1,2550	مرتفعة
		%7,9	%15,9	%23,8	%27	%25,4			
25	تبحث المؤسسة دائما عن طرق و حلول جديدة للعمل	2	5	21	21	14	3,6349	1,0208	مرتفعة
		%3,2	%7,9	%33,3	%33,3	%22,2			
26	أحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	5	5	21	17	15	3,5079	1,1760	مرتفعة
		%7,9	%7,9	%33,3	%27	%23,8			
27	تمثل قيم المؤسسة و تقاليدها قيمي و تقاليدي أنا أيضا	3	5	12	29	14	3,7302	1,0504	مرتفعة
		%4,8	%7,9	%19	%46	%22,2			
		المتوسط الكلي					3,4952	0,8545	مرتفعة

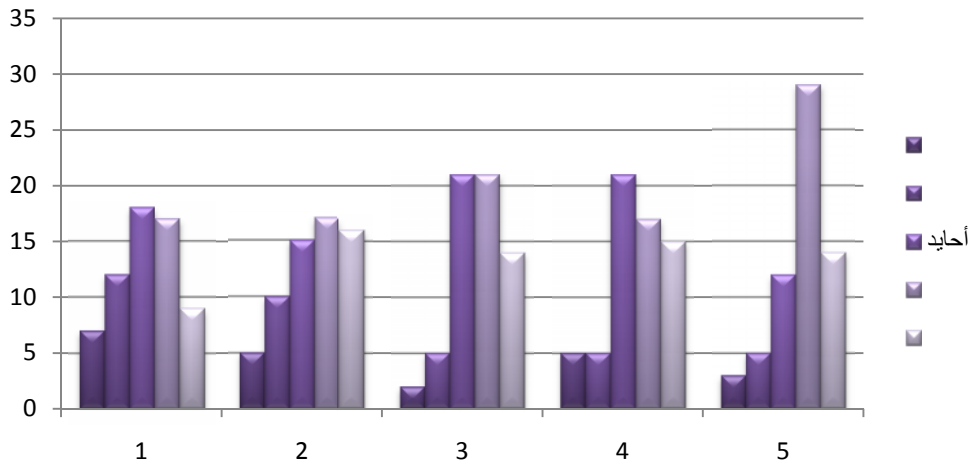
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات البيئة المحيطة بفريقهم قدر بـ 3,4952 بأهمية نسبية مرتفعة تقترب من المتوسطة، حيث يدل هذا على أن أفراد العينة ليسوا متأكدين على أنهم يعملون في بيئة جيدة يسودها التواصل و الإمكانيات و نفس القيم، و تساعدهم على تحسين أدائهم و التزامهم

بالأهداف. حيث لوحظ أن هناك تباين إجاباتهم على العبارات إلاّ العبارتين 25 و 27، و خاصة العبارة رقم 23 التي قدر متوسطها بـ: 3,1429 و أهميتها النسبية متوسطة، لأن معظم أفراد العينة لا يدركون إن كان الهيكل التنظيمي يتناسب مع تخصصات الفرق و يفني باحتياجات العمل. أما العبارة رقم 27 فإن أهميتها النسبية مرتفعة بشكل عادي لأن معظم أفراد العينة يشعرون بأن قيم و تقاليد مؤسستهم تمثل قيمهم و تقاليدهم الشخصية.

و الشكل الموالي يوضح أكثر النتائج المتوصل إليها:

الشكل رقم 13: تكرارات بعد البيئة المحيطة بفريق العمل على سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الشكل أن الإجابات على عبارات البيئة المحيطة بفريق العمل متقاربة و أغلبها كانت بأحادي، ما عدا العبارة الأخيرة فمعظم الإجابات عليها كانت بأوافق.

و في الأخير يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات العناصر المكونة لبعده العمل الفرقي، و ترتيبها ترتيبا تنازليا كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 16: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعناصر بعد العمل الفرقي

عنصر البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أعضاء فريق العمل	4,0575	0,5558
قيادة فريق العمل	3,8163	0,6853
الفريق في حد ذاته	3,6939	0,7524
البيئة المحيطة بفريق العمل	3,4952	0,8545
العمل الفرقي	3,7966	0,5303

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج السابقة و المتحصل عليها من مخرجات spss.

عليه يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الأعلى سجل في عنصر أعضاء فريق العمل، الذي كانت عباراته ما بين 08 إلى 15 و الذي قدر بـ: 4,0575، و هذا ما يدل على أنه هناك تفاهم بين أفراد العينة و احترام متبادل، و أنهم يعملون مع بعضهم و يتشاركون كل أمور العمل. حيث لوحظ تجانس كبير في إجاباتهم على العبارات، إذ فسّر الانحراف المعياري بـ: 0,5558، و كذلك هو الحال لكل من قيادة الفريق و الفريق في حد ذاته. أما البيئة المحيطة بفريق العمل فقد سجلت أصغر متوسط حسابي مقدر بـ: 3,4952 و فسّر بانحراف قدر بـ: 0,8545 و هذا ما دل على عدم تناسبها مع أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تحليل نتائج بعد الولاء التنظيمي

من أجل معرفة مدى ولاء أعوان الحماية المدنية لعمليهم و لمؤسستهم، قمنا بدراسة مختلف أبعاده المتمثلة في: الولاء الشعوري، الولاء الأخلاقي، و الولاء الإستمراري، التي قمنا بتحليلها بالترتيب كما يلي:

1. الولاء الشعوري

الجدول رقم 17: إجابات أفراد العينة على بعد الولاء الشعوري

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المتوية)					العبارة	الرقم
			أوافق بشدة	أوافق	لست متأكد	أعارض بشدة	أعارض		
مرتفعة	1,0606	3,9365	19	31	7	2	4	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها	28
			%30,2	%49,2	%11,1	%3,2	%6,3		

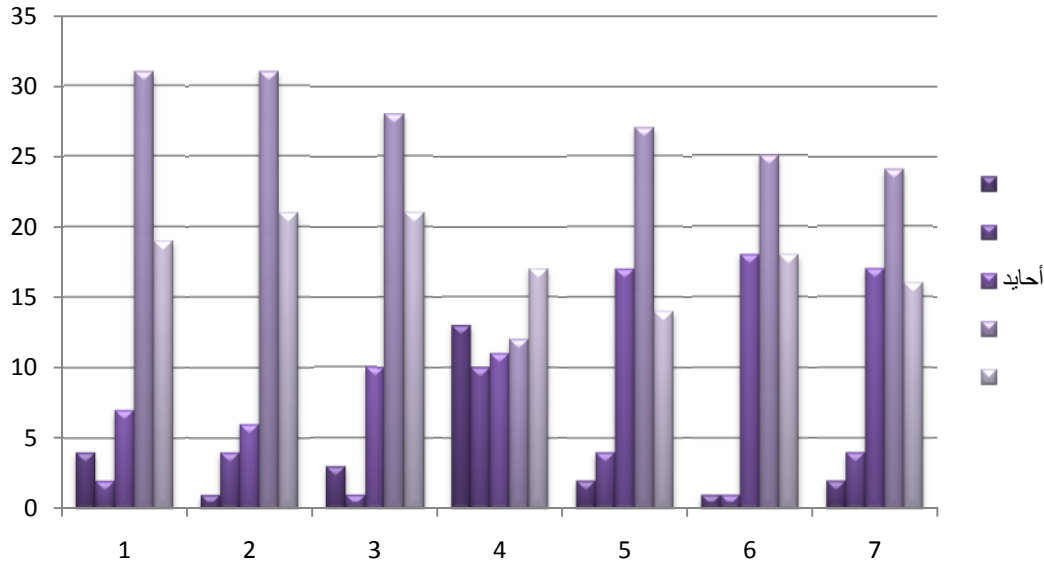
مرتفعة	0,9136	4,0635	21	31	6	4	1	لدي استعداد لبذل أكبر جهد من المطلوب لإنجاح عمل المؤسسة	29
			%33,3	%49,2	%9,5	%6,3	%1,6		
مرتفعة	1	4	21	28	10	1	3	يهمني جدا مصير المؤسسة التي أعمل فيها	30
			%33,3	%44,4	%15,9	%1,6	%4,8		
متوسطة	1,5049	3,1587	17	12	11	10	13	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي، لن أترك المؤسسة الحالية	31
			%27	%19	%17,5	%15,9	%20,6		
مرتفعة	0,9871	3,7302	14	26	17	4	2	أتابع أي ملاحظة تخضع المؤسسة أو أية شكاوي بحقها و أتحمس لمشاكلها، و أبذل جهدا كبيرا في دراستها و تقديم إقتراحات بشأنها	32
			%22,2	%41,3	%27	%6,3	%3,2		
مرتفعة	0,8854	3,9206	18	25	18	1	1	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة	33
			%28,6	%39,7	%28,6	%1,6	%1,6		
مرتفعة	1,0115	3,7619	16	24	17	4	2	لا يوجد أي تفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة	34
			%25,4	%38	%27	%6,3	%3,2		
مرتفعة	0,6855	3,7959	المتوسط الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الإجمالي لبعد الولاء الشعوري يقدر بـ: 3,7959 أي أن درجة أهميته مرتفعة، و يلاحظ أن إجابات أفراد العينة على العبارات متجانسة بشكل كبير و مفسرة بانحراف معياري قدره 0,6855. فيتضح أن أكثرية أفراد العينة يشعرون بالولاء لمؤسستهم، و يبذلون جهود كبيرة لتحقيق أهدافها. إلا في العبارة رقم 31 نسبة أهميتها متوسطة لأن متوسطها الحسابي بلغ فقط 3,1587 و كانت الإجابات عليها متباعدة

بشكل كبير، و يعود ذلك إلى أن أفراد العينة متفقين على أنه إذا قدم لهم عرض عمل أفضل سيتركون عملهم في المؤسسة ذلك لبحثهم الدائم عن الأفضل. و الشكل الموالي يبين طريقة إجاباتهم على عبارات البعد:

الشكل رقم 14: تكرارات بعد الولاء الشعوري على سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الشكل أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الولاء الشعوري كانت بأوافق، ما عدا العبارة الرابعة في البعد إذ تقريبا تتساوى الإجابات على العبارات بين أوافق، أحيد و أعارض.

2. الولاء الأخلاقي

الجدول رقم 18: إجابات أفراد العينة على بعد الولاء الأخلاقي

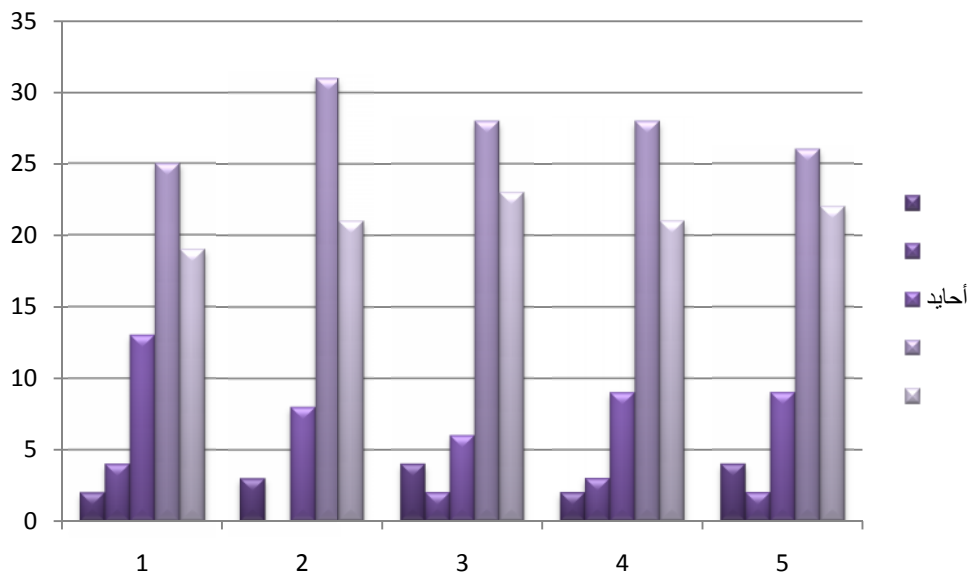
الرقم	العبارة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	لست متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
35	أشعر بأن ملزم بالبقاء في العمل بهذه المؤسسة	2	4	13	25	19	3,8730	1,0238	مرتفعة
		3,2%	6,3%	20,6%	39,7%	30,2%			
36	إلتزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المؤسسة	3		8	31	21	4,0635	0,9482	مرتفعة
		4,8%		12,7%	49,2%	33,3%			
37	حاليا سأشعر بالندم إذا	4	2	6	28	23	4,0159	1,0850	

مرتفعة			36,5%	44,4%	9,5%	3,2%	6,3%	غادرت المؤسسة	
مرتفعة	0,9837	4	21	28	9	3	2	تستحق هذه المؤسسة ولائي وإخلاصي لها	38
مرتفعة	1,0988	3,9524	22	26	9	2	4	أدين بالكثير لهذه المؤسسة	39
مرتفعة	0,8345	3,9810	34,9%	41,3%	14,3%	3,2%	6,3%	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة يتمتعون بولاء عالي اتجاه زملائهم و المؤسسة، و هذا مدعم بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3,9810 و مستوى أهمية مرتفعة و تجانس الإجابات على عبارات البعد بانحراف معياري قدر بـ: 0,8345، هذا ما يفسر تماسك و التزام أفراد العينة ببعضهم و بمؤسستهم و الولاء لها و عدم التفكير في تركها. و يمكن دعم هذه النتائج بالشكل الموالي:

الشكل رقم 15: تكرارات بعد الولاء الأخلاقي وفق سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الشكل أن معظم الإجابات على عبارات بعد الولاء الأخلاقي كانت بأوافق، ثم تليها الإجابات بأوافق بشدة. أما الإجابات بأحيد، أعارض، أعارض بشدة فكانت بنسب ضعيفة جدا.

3. بعد الولاء الإستمراري

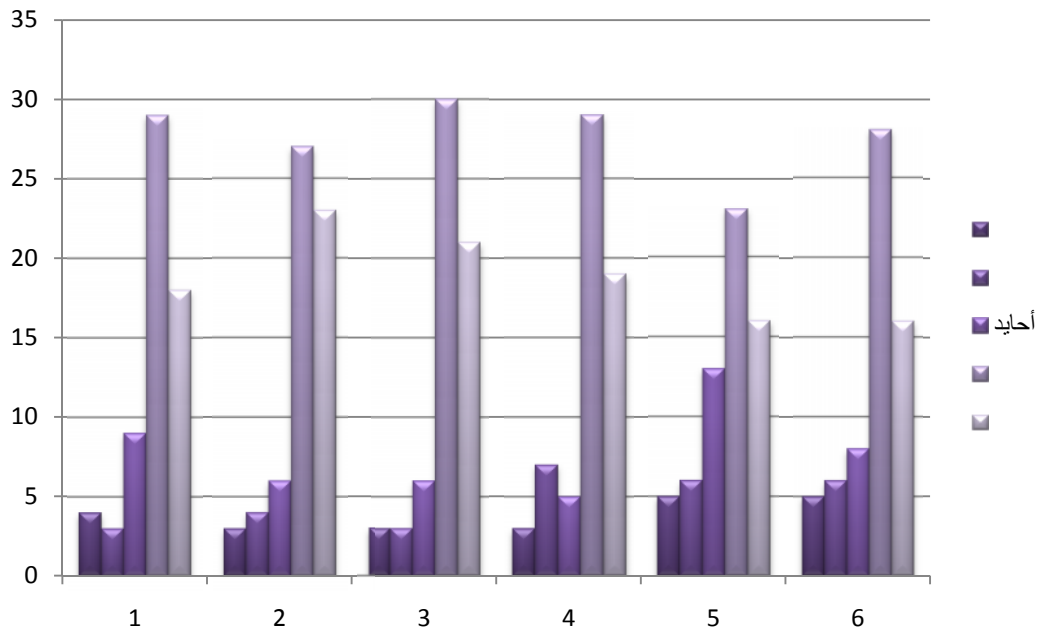
الجدول رقم 19: إجابات أفراد العينة على بعد الولاء الإستمراري

الرقم	العبرة	إجابات أفراد العينة (التكرار النسب المتوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		أعارض بشدة	أعارض	لست متأكد	أوافق	أوافق بشدة			
40	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة	4	3	9	29	18	3,8571	1,0904	مرتفعة
		%6,3	%4,8	%14,3	%46	%28,6			
41	بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا	3	4	6	27	23	4	1,0776	مرتفعة
		%4,8	%6,3	%9,5	%42,9	%36,5			
42	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها	3	3	6	30	21	4	1,0318	مرتفعة
		%4,8	%4,8	%9,5	%47,6	%33,3			
43	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	3	7	5	29	19	3,8571	1,1196	مرتفعة
		%4,8	%11,1	%7,9	%46	%30,2			
44	أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى	5	6	13	23	16	3,6190	1,1972	مرتفعة
		%7,9	%9,5	%20,6	%36,5	%25,4			
45	أشعر أن لدي خيارات و فرص محدودة في عمل آخر لذا فأنا لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة حاليا	5	6	8	28	16	3,6984	1,1864	مرتفعة
		%7,9	%9,5	%12,7	%44,4	%25,4			
		المتوسط الكلي					3,8386	0,8268	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد الولاء الإستمراري مقدر بـ 3,8386 و بأهمية نسبية مرتفعة، هذا يدل على أن أفراد العينة يشعرون بأنهم مجبرون على البقاء في المؤسسة، ذلك لمحدودية فرصهم في إيجاد عمل آخر أو حاجتهم للعمل فيها أو لأن المؤسسة تقدم لهم مزايا لا تقدمها مؤسسات أخرى. و يمكن توضيح كيفية إجابتهم على عبارات هذا البعد من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: تكرارات بعد الولاء الإستمراري على سلم ليكرت



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الولاء الإستمراري كانت بأوافق ثم بأوافق بشدة.

و أخيرا يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات مستويات الولاء التنظيمي، و ترتيبها ترتيبا تنازليا وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لأبعاد الولاء التنظيمي

عنصر البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الولاء الأخلاقي	3,9810	0,8345
الولاء الإستمراري	3,8386	0,8268
الولاء الشعوري	3,7959	0,6855
الولاء التنظيمي	3,8616	0,6873

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج السابقة و المتحصل عليها من مخرجات spss.

نستنتج من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الولاء التنظيمي هو 3,8616 بأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن هناك تباعد بين إجابات أفراد العينة على عباراته و الذي فسّره إنحراف معياري قدره 0,6873. هذا دليل على أن أفراد العينة يشعرون بالولاء التنظيمي نحو مؤسساتهم، و بدرجة كبيرة يشعرون بولاء أخلاقي، فكما هو موضح في الجدول فقد بلغ متوسطه الحسابي 3,9810 بأهمية نسبية مرتفعة و الذي فسّره إنحراف معياري مقدر بـ 0,8345، حيث يرجع هذا الإرتفاع إلى دعم مديرية الحماية المدنية لأعوانها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

من أجل معرفة العلاقة بين العمل الفرقي و الولاء التنظيمي، تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات، و معامل التحديد لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الفرقي و الولاء التنظيمي، و تنفرع هذه الفرضية إلى أخرى فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة فريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي،
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الفريق و أبعاد الولاء التنظيمي،
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفريق في حد ذاته و أبعاد الولاء التنظيمي،
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المحيطة بفريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي.
- و يمكن توضيح هذا الارتباط بإختبار الفرضيات الفرعية من خلال مصفوفة الارتباط الموالية:

الجدول رقم 21: مصفوفة الارتباط بين العمل الفرقي و الولاء التنظيمي

الولاء الإستمراري	الولاء الأخلاقي	الولاء الشعوري		
0,393**	0,399**	0,381**	معامل الارتباط	قيادة الفريق
0,01	0,01	0,02	مستوى المعنوية	
0,677**	0,592**	0,578**	معامل الارتباط	أعضاء الفريق
0,00	0,00	0,00	مستوى المعنوية	
0,640**	0,670**	0,596**	معامل الارتباط	الفريق في حد ذاته
0,00	0,00	0,00	مستوى المعنوية	
0,552**	0,587**	0,651**	معامل الارتباط	بيئة الفريق
0,00	0,00	0,00	مستوى المعنوية	

**مستوى الدلالة المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة فريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي. من خلال المصفوفة السالفة يتضح أنه توجد ثلاث علاقات ترابط بين قيادة فريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي، و هي: العلاقة الأولى: بين قيادة فريق العمل و الولاء الشعوري؛
العلاقة الثانية: بين قيادة فريق العمل و الولاء الأخلاقي؛
العلاقة الثالثة: بين قيادة فريق العمل و الولاء الإستمراري.
- و الملاحظ أنهما كلها علاقات موجبة طردية عند مستوى المعنوية 0,01، الذي يعني أن لها دلالة إحصائية. من خلال هذه العلاقات الثلاثة يتبين لنا أنه كلما كانت قيادة الفريق ملائمة و اهتم القائد بأمور فريقه، كلما زاد الولاء التنظيمي بكل أبعاده عند الأعضاء. و من هذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعضاء فريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي. من خلال المصفوفة السابقة يتبين أن هناك أيضا ثلاث علاقات ترابط بين أعضاء فريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي، و هي: العلاقة الأولى: بين أعضاء فريق العمل و الولاء الشعوري؛
العلاقة الثانية: بين أعضاء فريق العمل و الولاء الأخلاقي؛
العلاقة الثالثة: بين أعضاء فريق العمل و الولاء الإستمراري.
- و يتضح أنهما كلها علاقات موجبة طردية عند مستوى المعنوية 0,01، أي ذات دلالة إحصائية. من خلال هذه العلاقات يتأكد لدينا أنه كلما زاد التفاهم، المشاركة، الإحترام و الإعتمادية بين أعضاء فريق العمل. زاد لديهم الشعور بالولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة نحو فريقهم و نحو مؤسستهم بصفة عامة. و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفريق في حد ذاته و أبعاد الولاء التنظيمي. لدينا ثلاث علاقات ترابط بين الفريق في حد ذاته و أبعاد الولاء التنظيمي، كما هو مبين في المصفوفة السابقة، وهذه العلاقات هي: الأولى: بين الفريق في حد ذاته و الولاء الشعوري؛ الثانية: بين الفريق في حد ذاته و الولاء الأخلاقي؛ الثالثة: بين الفريق في حد ذاته و الولاء الإستمراري.

يظهر من المصفوفة أنها كلها علاقات موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,01. نستنتج أنه كلما تمتع الفريق بالمعرفة الكافية، الإستقلالية المطلوبة، المرونة اللازمة، الكفاءة الواجبة و الحجم المناسب. كلما زاد الولاء التنظيمي لدى أعضائه سواءً ولاء شعوري أو أخلاقي أو إستمراري. و هذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المحيطة بفريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي.

حسب مصفوفة الارتباط السابقة، هناك ثلاث علاقات ترابط بين البيئة المحيطة بفريق العمل و أبعاد الولاء التنظيمي. و هي: العلاقة الأولى: بين بيئة فريق العمل و الولاء الشعوري، العلاقة الثانية: بين بيئة فريق العمل و الولاء الأخلاقي؛ العلاقة الثالثة: بين بيئة فريق العمل و الولاء الإستمراري.

يتبين أنها كلها علاقات موجبة طردية عند مستوى المعنوية 0,01، أي أنها ذات دلالة إحصائية. من خلال نتائج هذه الفرضية يتبين أنه كلما توافرت بيئة الفريق على مكوناتها اللازمة لتفعيل عمل الفريق، كلما زاد الولاء التنظيمي لدى أعضاء الفريق، و لهذا قبلنا الفرضية الرابعة و الأخيرة.

على ضوء ما سلف من نتائج الفرضيات الفرعية، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي، و يمكن تدعيم هذا بنتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: العلاقة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي			العمل الفريقي
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,01	0,683	0,826**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يظهر أنه توجد علاقة موجبة طردية بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي عند مستوى المعنوية 0,01، أي أنه لديها دلالة إحصائية.

و يظهر أيضا أن معامل التحديد قدر بـ: 0,683، وهذا ما يعني أن 68% من ولاء أفراد العينة يفسره

العمل الفريقي. و النسبة المتبقية و التي تقدر بـ: 32% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

الخلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يظهر لنا أن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة كغيرها من مديريات القطر الجزائري تعمل في المجال الخدمي الإجتماعي. حيث تتميز بهيكل تنظيمي ثابت يعمل على تحقيق الإنسجام و التوافق بين مختلف نشاطاتها و وحداتها المتعددة على مستوى الولاية. و يساعدها على التواجد في كل مكان و زمان، و تحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله.

أما بخصوص نتائج الدراسة التطبيقية، فمن خلالها نستطيع أن نقول أن الوحدات التابعة للمديرية تتمتع بفرق تدخل فعالة تتميز بقيادة مناسبة، و علاقات ودية بين أعضائها، و بيئة عمل حسنة، و هذا ما يجعل أعوان الحماية المدنية يجوبون و يتمسكون بعملهم و يعملون على تحقيق أهداف المديرية. و هذا ما أكسبهم مستوى عالي من الولاء التنظيمي لها.

الخاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه أي مؤسسة، و هو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري، لأنه يعتبر مصدر النجاح و التفوق و حلاً للعديد من المشاكل التي تتعرض لها. و يعود ذلك إلى المحاولات المستمرة للإدارة منذ القرن التاسع عشر، لضمان ولاء و التزام العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة.

و من أجل الاستفادة من طاقات و قدرات المورد البشري لتحقيق أحسن النتائج، أجبرت المؤسسات على تفهم دوافعه المختلفة و كيفية التأثير عليه لكسب ولاءه التنظيمي. فلجأ إلى أسلوب فرق العمل الفريقي الذي يعد من الأساليب الهامة لتعزيز ولاء المورد البشري و تنمية الروح المعنوية لديه. و ذلك من خلال ما يقدمه الفريق من مزايا التعاون و المشاركة في اتخاذ القرارات، الرغبة في البقاء في المؤسسة، التقدم، تحقيق أهدافها و رفع الكفاءات و القدرات في الأداء.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج النظرية

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- يعد العمل الفريقي حدث مخطط له بدقة و أنه السبيل للتأثير في العلاقات بين الأفراد بإيجابية، إذ يرتبطون معا بأهداف الفريق و المؤسسة لتحسين الطرق و الأساليب التي يتم بها أداء العمل.
- يتميز العمل الفريقي بحرية و مرونة و استقلالية، مهارات و قدرات على إنجاز العمل لا تتوفر عليها أساليب العمل الأخرى، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للفريق و للمؤسسة بشكل عام بمعايير مناسبة، كفاءة، قلة الصراع و تحمل المسؤولية على المستوى الفردي و الفريقي، و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى توجيه سلوك الأفراد نحو الولاء التنظيمي للفريق للمؤسسة.
- يعتبر الولاء التنظيمي ضماناً لاستمرار الأفراد بالمؤسسة، و المردود الإيجابي على نفسياتهم و على العمل. و يتحقق عندما يصبح مقتنعاً بدرجة تطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة و لديه رغبة في البقاء فيها، و عدم الغياب، الأداء العالي و الحماس و الوفاء للمؤسسة.

- تعتبر قيادة الفريق من المؤثرات الرئيسية في مستوى الولاء التنظيمي؛
- تعد بيئة الفريق محركا للولاء التنظيمي نحو الزيادة؛
- يعد ارتفاع الأداء و الثقة و التنسيق، الإحترام و التماسك بين أعضاء الفريق نتائج إيجابية تؤكد أهمية الولاء التنظيمي، في حين يعتبر الغياب، الصراع، دوران العمل، و غيرها نتائج سلبية لعدم الولاء؛
- توجد علاقة طردية قوية بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي، فكلما كان هناك فريق فعّال تحت قيادة كفأة يحقق الأهداف المسطرة كان هناك ولاء لدى أعضائه، و العكس صحيح.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- أما فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولنا فيها أثر العمل الفريقي على الولاء التنظيمي في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، و فيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة في ضوء الأسئلة التالية:
- معرفة اثر العمل الفريقي على أبعاد الولاء التنظيمي في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.
 - الوقوف على علاقة قيادة الفريق بأبعاد الولاء التنظيمي.
 - الوقوف على علاقة أعضاء الفريق بأبعاد الولاء التنظيمي.
 - الوقوف على علاقة الفريق في حد ذاته بأبعاد الولاء التنظيمي.
 - الوقوف على علاقة بيئة الفريق بأبعاد الولاء التنظيمي.

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين العمل الفريقي و الولاء التنظيمي، و هذا ما يؤكد معامل الإرتباط الذي بلغ 0,826 عند مستوى المعنوية 0,01 و هذا ما يعني أن العمل الفريقي يؤثر بطريقة مباشرة في خلق و تنمية الولاء التنظيمي للأفراد.

كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة قيادة الفريق بأبعاد الولاء التنظيمي بأن هناك علاقة إرتباط بينهم حيث بلغت معاملات الإرتباط 0,381 بالنسبة لعلاقة قيادة الفريق بالولاء الشعوري، و 0,399 بالنسبة لعلاقتها بالولاء الأخلاقي و 0,393 بالنسبة لعلاقتها بالولاء الإستمراري و كلها عند مستوى المعنوية 0,02، 0,01، 0,01 على

التوالي. هذا يعني أن لقيادة الفريق دور كبير في زيادة أبعاد الولاء التنظيمي خاصة الولاء الأخلاقي، و أن أعضاء الفريق راضون عن قائدهم.

و أظهرت النتائج أيضا بالنسبة لعلاقة أعضاء الفريق بأبعاد الولاء التنظيمي أن هناك علاقة موجبة عند مستوى المعنوية 0,00 بمعاملات إرتباط 0,578 بين أعضاء الفريق و الولاء الشعوري، و 0,592 بين أعضاء الفريق و الولاء الأخلاقي، و 0,677 بين أعضاء الفريق و الولاء الإستمراري. هذا ما يبين دور أعضاء الفريق في تنمية الولاء لديهم و خاصة الولاء الإستمراري فأفراد عينة الدراسة يرغبون في البقاء في المؤسسة.

و اتضح أيضا من خلال نتائج الدراسة أنه كلما كان فريق العمل فعّال، يحقق أهداف أعضائه و أهداف المؤسسة كلما زاد مستوى الولاء بالخصوص الولاء الأخلاقي فأفراد العينة يرغبون في البقاء في مؤسستهم نظرا للدعم الجيد الذي يتلقونه من طرفها. و هذا ما يفسره معامل الإرتباط 0,670 عند مستوى المعنوية 0,00. أما بالنسبة للعلاقة بين فرق العمل و الولاء الشعوري، و بينها و بين الولاء الإستمراري فهي 0,596 و 0,640 على التوالي.

و بالنسبة لعلاقة بيئة فريق العمل بأبعاد الولاء التنظيمي فأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إرتباط بينهما. حيث بلغ معامل الارتباط لعلاقة بيئة فريق العمل بالولاء الشعوري، الولاء الأخلاقي، الولاء الإستمراري 0,651 و 0,587 و 0 و 552 على التوالي عند مستوى المعنوية 0,00، هذا ما يعكس أهمية البيئة و ظروف العمل في زيادة ولاء الأفراد و كلما كانت البيئة مناسبة و ملائمة للعمل ساعد ذلك في تنمية الولاء التنظيمي.

التوصيات

بعد استعراض نتائج الدراسة، توصلنا إلى تقديم مجموعة من التوصيات و الإقتراحات المتمثلة في:

- العمل على تفعيل نظام الحوافز الذي يجب أن يكون وفق مقاييس محددة (العدالة، الوقت المناسب، الكيفية المناسبة)؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بفرق العمل خاصة من ناحية الحجم المثالي لتحقيق التفاعل و التماسك بين أعضائه؛
- ضرورة تصميم فرق العمل بشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تفي باحتياجات العمل؛
- تفعيل أسلوب القيادة بالتناوب بين أعضاء الفريق لتقاسم عبء قيادة الفريق؛

- تحسين ظروف و بيئة العمل؛
- القيام بدورات تدريبية و تكوينية لفائدة أعضاء الفريق، لمجارات التغيرات التقنية و ذلك من أجل إشعارهم بأهم جزء مهم من المؤسسة يدفعهم للجد و العطاء، و يخلق عندهم الرغبة في البقاء في المؤسسة؛
- المساهمة في الإستقرار الاجتماعي للفرد من خلال تكوين برامج عائلية و أنشطة اجتماعية.

آفاق الدراسة

حاولنا في بحثنا تقديم رؤية عن موضوع العمل الفريقي و أثره على الولاء التنظيمي و لكنها ليست بالنظرة الكاملة، و يعود هذا إلى اتساع مفاهيمه و امكانية دراسته من جوانب عديدة و بأبعاد مختلفة. و من الطبيعي أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواءً منهجياً أو عملياً أو معلوماتياً، لهذا نقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية:

- من جماعة العمل إلى فريق العمل؛
- ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي؛
- فاعلية العمل الفريقي و علاقته بالإنتاجية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ.الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صنعاء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان 2011.
2. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2009.
3. الرواشدة خلق سليمان، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع الطبعة 1، عمان- الأردن، 2007.
4. تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر 2010.
5. خضير كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2008.
6. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن 2011.
7. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
8. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري و مبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
9. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2007.
10. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2008.
11. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 1 عمان الأردن، 2011.

12. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة 1، (ب ب ن) 2003.
13. محمد حمادات، قيم العمل و الولاء التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2003.
15. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 5، عمان، 2009.
16. مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2007.
17. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية الخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2010.
18. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، (ب ب ن)، (ب س ن).

ب. رسائل الماجستير

19. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
20. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
21. الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي بيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.

22. الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
23. الهاجري خالد ظافر، العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض العوامل الاجتماعية و التنظيمية: دراسة تطبيقية على فردي الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2002.
24. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
25. أم الخير بنت ابراهيم أحمد عبده، فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010.
26. أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الإلتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
27. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
28. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.
29. بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد: دراسة ميدانية لأقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري، رسالة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، معهد التربية البدنية و الرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر، 2009.

30. محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
31. ختام عبد الله علي غانم، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المدرسة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005.
32. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
33. خديجة محمد اللوزي، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
34. روان حمدان ياسمين الساكت، التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.
35. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
36. سامي ابراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
37. شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز بعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس و العلوم التربوية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
38. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

39. صالح ظافر صالح الزهراني، واقع الممارسات و الأهمية لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري و معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1432هـ.

40. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.

41. فريال بجراح، تنمية الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للإتصالات، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

42. قديد فوزية، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

43. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

44. محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.

45. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

46. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

47. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من جهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

48. هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998.

ج. المجالات

49. العضيلة علي محمد، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 10، العدد 6، الأردن، 1995.

50. العمري عبيد عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس و النمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 11، المملكة العربية السعودية، 1999.

51. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 78، عمان، 1999.

52. أيمن أحمد العمري نداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين و علاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الملحق 2، 2011.

53. باديس بخلوة محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1، 2013.

54. رايون نورمي، العمل ضمن الفريق و قيادة الفريق، مجلة إدارة أداء الفريق، المجلد 2، 1996.

55. سامر عبد المجيد البشابشة محمد أحمد الحراحشة، إتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، العدد 2، 2006.

56. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011.

57. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 5 ديسمبر 2010.

58. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008.

59. هدى الحبشي، مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل، نشرة وحدة الجودة الشاملة، العدد 4، 2010.

د.الملتقيات و المؤتمرات

60. أحمد عبده عبد الغني، إدارة و بناء فرق العمل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الأول للجودة في التعليم، (ب د ن)، (ب س ن).

61. تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

62. عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل و إدارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2004.

63. موسى أحمد خير الدين محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية، جامعة البترا، الأردن، 2010.

ثانيا: المراجع الأجنبية

64. Buchanan bruce, **building organizational commitment** :the socialization of managers in work organization ,administrative science quarterly, vol 19 ,new York-usa,1974

65. Herbiniak, L.G & Allutto, J.A **personal and role related factors in development of organizations** , administrative science quarterly, vol 18,USA,1972

66. Kantor, rosarth M **commitment and social organization**, as study of commitment : mechanism in utopian community, American socio-logical review, new york-usa,1988

67. Manuel du participant , **Equipe qualité (Devenir un leader Coach)**, DIRECTION GÉNÉRALE SONALGAZ , Mars 2001.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

www.arabvolunteering.org

68. أحمد عبده عبد الغني، إدارة و بناء فرق العمل

[http //www . arabhrm.com/modules/news/article.php](http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php)

69. طارق السويدان، خماسية الولاء

الملاحق

الإستبيان المقدم لعينة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السادة الكرام أعوان الحماية المدنية لمدينة البويرة

تحية طيبة وبعد

في مسعى القيام بدراسة ميدانية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، قمنا بإعداد هذا الاستبيان في إطار إجراء هذه الدراسة الميدانية بغرض معرفة مدى تأثير العمل الفريقي على الولاء التنظيمي، راجين تفضلكم بالإجابة عليه بعناية حتى تكون نتائج البحث دقيقة وسليمة، وذلك من خلال وضع العلامة (X) على الاجابة التي تمثل وجهة نظركم.

ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة.

- 1 الجنس: - ذكر أنثى
- 2 السن: - من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
- أكبر من 50 سنة
- 3 المستوى التعليمي: - البكالوريا ثانوي ليسانس ماجستير/ ماستر آخر
- 4 مدة الأقدمية: - أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الإستبيان المقدم لعينة الدراسة

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات تصف فريقك الذي تعمل فيه و درجة ارتباطك بالمؤسسة، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أحايـد	أعارض بشدة	أعارض
01	يسمح لنا قائد الفريق بالمشاركة في تقديم آرائنا في ما يخص اتخاذ القرارات					
02	يتقبل قائد الفريق وجهات النظر المختلفة و يحاول التوصل إلى رأي يرضي الجميع					
03	يقوم القائد بإجراء اجتماعات للفريق و المطالبة بتقارير عن العمل من أجل التنسيق بين ما قمنا به					
04	يتعامل معنا القائد على أساس من الثقة، و يأمن بقدراتنا كفريق					
05	يقوم القائد بتزويدنا بالمعارف و المهارات للقيام بمهامنا كما يجب					
06	تقدم إليّ حوافز سواءً مادية أو معنوية					
07	أشعر بتقدير القائد لي و لعملي					
08	لدي سهولة في المشاركة في الأمور المتعلقة بفريقي					
09	لدي القدرات و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل الذي كلفت به					
10	أعتمد على زملائي في العمل كما يعتمدون عليّ أيضا					
11	أتبادل مع زملائي الأفكار و الخبرات و المعلومات					
12	أحترم زملائي في الفريق كما أشعر باحترامهم لي					
13	أتفاهم مع زملائي في الفريق و أتسامح معهم لأتجنب الصراع و النزاع					
14	أشعر برغبة قوية في البقاء مع زملائي في الفريق					
15	أشعر أن قيمي و معتقداتي و موافقي متوافقة مع قيم و معتقدات و مواقف زملائي					
16	أنا على دراية كاملة بأهداف المؤسسة و أفهم المهام الموكلة لفريقي					
17	لديّ فرصة في تولي مسؤولياتي بحرية، و أحصل على التدريب و الثقة و الدعم العاطفي					
18	لديّ معرفة عامة عن عملي و المجالات المتعلقة به و عن المؤسسة و بيئتها					
19	أشعر بأن فريقي يتمتع باستقلالية أثناء أداء العمل					
20	يتمتع فريقي بقابلية للتعديل من خططه و تطويرها لمجارات التغيرات التي قد تحدث					
21	أشعر بأن الكفاءات في فريقي ملائمة للعمل الذي كلف به					

الإستبيان المقدم لعينة الدراسة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أحايـد	أعارض بشدة	أعارض
22	أرى أن عدد الأعضاء في فريقي مناسب للعمل					
23	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع تخصصات الفرق و يفي باحتياجات العمل					
24	في المؤسسة موارد تدفعني إلى الالتزام بأهداف فريقي، و توفر لي إمكانية الإبداع و زيادة الأداء					
25	تبحث المؤسسة دائما عن طرق و حلول جديدة للعمل					
26	أحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
27	تمثل قيم المؤسسة و تقاليدها قيمي و تقاليدي أنا أيضا					
28	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي و من الصعب الابتعاد عنها					
29	لدي استعداد لبذل أكبر جهد من المطلوب لإنجاح عمل المؤسسة					
30	يهمني جدا مصير المؤسسة التي أعمل فيها					
31	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي، لن أترك المؤسسة الحالية					
32	أتابع أي ملاحظة نخض المؤسسة أو أية شكاوي بحقها و أتحسس لمشاكلها، و أبذل جهدا كبيرا في دراستها و تقديم إقتراحات بشأنها					
33	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة					
34	لا يوجد أي تفاوت بين أهدافي و أهداف المؤسسة					
35	أشعر بأني ملزم بالبقاء في العمل بهذه المؤسسة					
36	إلتزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المؤسسة					
37	حاليا سأشعر بالندم إذا غادرت المؤسسة					
38	تستحق هذه المؤسسة ولائي و إخلاصي لها					
39	أدين بالكثير لهذه المؤسسة					
40	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة					
41	بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا					
42	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها					
43	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
44	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى					

الإستبيان المقدم لعينة الدراسة

					أشعر أن لدي خيارات و فرص محدودة في عمل آخر لذا فأنا لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة حالياً	45
--	--	--	--	--	--	----