جامعة ميدأشن
كلية الإدارة
قسم إدارة المشاريع

تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركة المحمل لخدمات المرافق في جدة

The impact of organizational culture on the dynamics of work teams: an applied study on Al Mahmal Facilities Services Company in Jeddah

إعداد: بكر أحمد هوساوي

الرقم الجامعي: 2021206049

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة ـ جامعة ميدأوشن

إشراف د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة ـ جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

2024 - 2025

شكر وتقدير

****بسم الله الرحمن الرحيم****

أود أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في دعم رحلتي وتحقيق أحلامي. لا تسعفني الكلمات للتعبير عن مدى امتناني لكل من وقف بجانبي في هذه الرحلة الطويلة، ولعب دورًا حاسمًا في تشكيل شخصيتي ومساعدتي في التغلب على

التحديات. أبدأ بشكري وامتناني لعائلتي الغالية، التي كانت لي مصدر القوة والملاذ الآمن. إلى والدتي، التي لم تتردد يومًا في دعم أحلامي وتقديم النصائح الحكيمة لي. لقد كنتِ نموذجًا يحتذى في العمل الجاد والإصرار، ومع كل كلمة تحفيزية

منك، كنتِ تزرعين الأمل في قلبي، إن دعمك المستمر لي هو ما أتاح لي الفرصة للنجاح. كما أود أن أشكر أصدقائي الأعزاء، الذين كان لهم دور بارز في تقديم الدعم المعنوي والمساعدة في الأوقات الصعبة، لقد كنتم الرفقاء الذين أستطيع الاعتماد عليهم، والضحكات التي رافقت كل لحظات الضعف والقوة في حياتي. ذكرياتنا ستبقى خالدة، ودعمكم لن يُنسى أبدًا. إلى معلميني وموجهي، الذين كان

لمعرفتهم وتجربتهم تأثير لا يقدر بثمن في حياتي، أشكر خاصًا الدكتورة منى مصطفى، التي كانت مثالًا للمعرفة والإلهام، والأستاذ ناصر المحيميد، الذي فتح لي أبواب التعلم والإبداع ومنحني فرصة أخرى نحو المستقبل، لقد غرستم في نفسي حب التعلم والسعي نحو التفوق. وأخيرًا، أود أن أشكر كل من آمن بي وساهم،
سواء بكلمة دعم أو نصيحة حكيمة، في رحلتي. إن مساهماتكم وإنجازاتكم معنا تترك أثرًا عميقًا، وسأظل ملتزمًا بنقل هذه الدروس والقيم التي تعلمتها منكم إلى الأجيال المقبلة. لن أنسى تلك اللحظات الجميلة والدروس القيمة، وأعدكم بالبقاء على الدرب التي رسمتموها لي، والسعي لتحقيق المزيد،
مع خالص الشكر والتقدير.

[بكر احمد هوساوي]

إهداء

إلى كل من آمن بقدراتي وساندني في رحلتي،
إلى أصدقائي الأعزاء الذين كانوا لي سواعد قوية تحملني في أصعب الأوقات، ويشاركونني الأفراح والانتصارات. أنتم العائلة التي اخترتها، والذكريات التي صنعناها سويًا ستبقى محفورة في قلبي إلى الأبد.

إلى طاقم التدريس الذي كان له الفضل في تشكيل بصيرتي وإلهامي نحو تحقيق أهدافي. أنتم الأضاءات التي أزالت الظلمات وأعطتني الأمل في كل خطوة.
أخص بالشكر الدكتورة منى مصطفى العشري، التي علمتني قيمة الاجتهاد والنزاهة، والأستاذ ناصر المحيميد، الذي كان دائمًا مصدرًا للمعرفة والحكمة.
بفضل توجيهكم وتشجيعكم، أحسست أن كل تحدٍ هو فرصة للتعلم والنمو.

أهدي هذا الإنجاز لكل من وقف بجانبي في الأوقات الصعبة، لمن لم يترددوا في دعم أحلامي ورؤيتي. لقد زرعتم فيّ الثقة، وساهمت كلماتكم الطيبة في تغذية طموحي وإلهامي. تعلمت منكم أن النجاح لا يقاس فقط بالشهادات، بل بالأثر الذي نتركه في قلوب الآخرين.

مع كل خطوة أقدم عليها، أستحضر الذكريات الجميلة والمواقف التي مررنا بها معًا. أنتم جزء لا يتجزأ من قصتي، وسأظل ممتنًا لوجودكم في حياتي. لن أنسى اللحظات التي جعلتموني أشعر بأنني شخص مميز، وأن للطموح قيمة تستحق السعي.

شكرًا لكم جميعًا، فبفضل محبتكم وإيمانكم، أصبح التحليق في سماء أحلامي ممكنًا. سأسعى دائمًا لأن أكون الشخص الذي يجعل قلوبكم فخورة، وأسير على درب التعلم الذي ابتدعتموه لي.

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....

الإهداء.....

مستخلص الدراسة.....

1.الفصل الأول: الإطار العام الدراسة

1.1.المقدمة:

1.2.مشكلة الدراسة

1.2.1.فجوات على المستوى النظري

1.2.2.فجوات على المستوى التطبيقي

1.3.أهمية الدراسة

1.3.1.على المستوى النظري:

1.3.2.على المستوى التطبيقي:

1.4.أسئلة الدراسة

1.5.أهداف الدراسة

1.6.فرضيات الدراسة

1.7.نموذج الدراسة

1.8.الدراسة الميدانية

1.9.مخطط المشروع

2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

2.1.المقدمة:

2.2.المتغير المستقل

2.3.المتغير التابع

2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5.الخاتمة

3.الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1.المقدمة

3.2.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3.تصميم البحث

3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5.طريقة جمع البيانات

3.6.أنواع البيانات

3.7.إجراءات التحليل الإحصائي

3.8.الخاتمة

4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1.المقدمة.

4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6.االخاتمة

5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2.توصيات الدراسة:

5.3.الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق.....

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

خلفية البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصرا هاماً في تكوين منظمات الأعمال كونها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما أنها عنصرًا مهما في التأثير على السلو ك التنظيمي، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها. في العصر الحالي، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحديد نجاح أي منظمة. عادة ما تكون الثقافة التنظيمية هي العامل الذي يميز المنظمات الناجحة عن غيرها.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل بجدة، وهي شركة تمثل نموذجًا مهمًا للدراسة في هذا السياق (خمامسية 2020)

تعتبر إدارة المشاريع من التخصصات الحيوية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية. أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع هو "الثقافة التنظيمية"، إذ تتمحور حول القيم والمعتقدات والممارسات التي تتبناها المؤسسة. الثقافة التنظيمية تؤثر على ديناميكية فرق العمل، مما يعني أنها يمكن أن تعزز أو تعيق التعاون والإنتاجية والابتكا ر (Hofsted & Schein, 2010)

يشهد العالم اليوم زيادة كبيرة في التواصل الثقافي نتيجة العولمة وانتشار الأعمال دولياً في الشركات العالمية، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الجوانب الثقافية على ديناميكية هذه الفرق لفهم الظروف التي تعزز الأداء والابتكار، وكيف يمكن تقبل التنوع الثقافي في العديد من البيئات المختلفة، مثل بيئة العمل؛ والتي عادة ماتتواجد بها فرق متعددة اللغات، وعمل مجموعة متنوعة من الأعمار معا، مع وضع سياسات ضد التمييز بينهم، في أي صرح مؤسسي؛ ويتمثل بوجود عاملين وموظفين من مناطق مختلفة من العالم، وقبول جميع الممارسات والتقاليد الدينية الخاصة بهم، ودعمهم لمشاركة ثقافاتهم مع بعضهم. ويشير التنوع إلى كيفية استخدام القيم المكتسبه للتواصل فيما بينهم كاحترام الآخرين فيما بينهم، وتشمل هذه السمات العوامل الديموغرافية مثل (العرق والجنس والعمر) وكذلك (القيم والمعايير الثقافية.) (روبرتو بلانكارت بيمنتل وآخرون 2010)

كما ترتكز ديناميكية الجماعة على تحقيق التماسك بين أفراد جماعة العمل الواحدة داخل المنظمة وزيادة التفاعل بين أفرادها، كما يشمل خلق جو يرتكز على العلاقات الإنسانية المهنية بين أفراد جماعة العمل، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة على إختلاف قيم وإتجاهات أفرادها، تطوير أهدافها، تطوير نظم الإتصال وتبادل المعلومات، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة تفاهم متبادل، هناك دراسات عديدة تناولت تأثيرات الثقافة التنظيمية على مختلف جوانب العمل التنظيمي. على سبيل المثال، توصلت دراسة أجراها Denison (1996) أن للثقافة التنظيمية الجماعية تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. بينما أظهرت نتائج دراسة أخرى أن ثقافة المؤسسات التي تركز على الابتكار والتطوير المستدام تحقق معدلات نجاح أعلى في المشاريع Cameron & Quinn, 2006

فالسلوك الإنساني الموجود داخل العمل يعكس استجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد واتصاله ببيئة عمله فيتحقق تنمية للمهارات من خلال عملية التفاعل والتبادل، وبذلك السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الأساسية لكفاءة المنظمة وفعاليتها وفي مجال العمل يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل الاقتصادية وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء الأفراد في المنظمة. (روابنية صفوة، 2016)

مشكلة الدراسة:

تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة حول تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل، مع التركيز على شركة المحمل لخدمات المرافق. تم اختيار هذه الشركة نظراً لأهمية خدماتها في القطاع ولتكوينها فرق عمل متخصصة وتعددية. يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تسهم في تطوير استراتيجيات مكافحة التحديات المرتبطة بإدارة فرق العمل وتحسين مستويات الأداء وتنقسم الى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية.

فجوات على المستوى النظري:

ندرة النظريات المتخصصة نقص البيانات الميدانية التطبيقية العديد من الدراسات تركز على الجانب النظري بدون دعم بواسطة بيانات ميدانية تسهم في تأكيد أو نفي الفرضيات. هذا البحث يسعى لجمع بيانات من داخل شركة المحمل لتحليلها واستنباط النتائج.

التطبيق المحلي: غالبية الدراسات المشابهة تمت في سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة. هذا البحث يركز على السياق المحلي لشركة المحمل بجدة، مما يوفر توجهات وممارسات قد تكون أكثر فعالية في البيئة السعودية.

فجوات على المستوى التطبيقي:

التفاعل بين المتغيرات هناك نقص البيانات الميدانية التطبيقية: العديد من الدراسات تركز على الجانب النظري بدون دعم بواسطة بيانات ميدانية تسهم في تأكيد أو نفي الفرضيات هذه الدراسة تسعى لجمع بيانات من داخل شركة المحمل لتحليلها واستنباط النتائج.

التطبيق المحلي: غالبية الدراسات المشابهة تمت في سياقات ثقافية واجتماعية مختلفة. هذا البحث يركز على السياق المحلي لشركة المحمل بجدة، مما يوفر توجهات وممارسات قد تكون أكثر فعالية في البيئة السعودية.

السؤال الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية لشركة المحمل لخدمات المرافق بجدة على ديناميكية فرق العمل فيها؟

هذا السؤال سيساعد في توجيه البحث لاستكشاف الروابط والتأثيرات بين الثقافة التنظيمية والأداء الجماعي للفرق داخل الشركة، بالإضافة إلى تحديد التحديات والفرص للتحسين.

أهمية الدرسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مؤثرًا في ديناميكية فرق العمل داخل المنظمات. شركة المحمل بجدة تعد واحدة من الشركات الرائدة في المنطقة، وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية فيها يمكن أن يقدم نتائج جوهرية تسهم في تحسين أداء فرق العمل، سبب اختيار هذا الموضوع يعود إلى الحاجة لفهم أعمق على تأثير الثقافة التنظيمية على تفاعل الأفراد، التعاون واتخاذ القرار، هذا الفهم يمكن أن يدعم المدراء وأصحاب القرار في تصميم بيئة عمل أكثر فعالية وإنتاجية.

على المستوى النظري:

نقص الدراسات المحلية والبحوث التي تركز على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في السياق السعودي أو المحلي، خاصة في مدينة جدة وشركة المحمل.
الاختلاف الثقافي: الحاجة إلى فهم كيفية اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل في بيئات متنوعة وضمن مختلف الثقافات الفرعية، الحاجة إلى تطوير نماذج واقعية وتطبيقية تساعد في توجيه الشركات لتحسين ثقافتها التنظيمية وأثرها على فرق العمل.

على المستوى العملي:

ضعف التواصل الفعال: قد يكون هناك نقص في قنوات التواصل أو عدم فعالية في الاستخدام الأمثل لها بين الأفراد في فرق العمل بسبب تأثيرات الثقافة التنظيمية.
مقاومة التغيير: ايضا قد تكون هناك مقاومة من الأفراد لإدخال تغييرات جديدة ناتجة عن ثقافة تقليدية أوغير مرنة، مما يؤثر على التكيف والابتكار.
تفاوت الألتزام: قد يؤثر تباين التزام الأفراد بالمبادئ والقيم التنظيمية على الأداء العام للفرق والإنتاجية.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق. وتتمحور حول الأسئلة التالية:

1. ما هي الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية في شركة المحمل؟
2. كيف تؤثر هذه الجوانب على ديناميكية فرق العمل؟
3. ما هي التحديات التي تواجه فرق العمل نتيجة هذه الثقافة؟

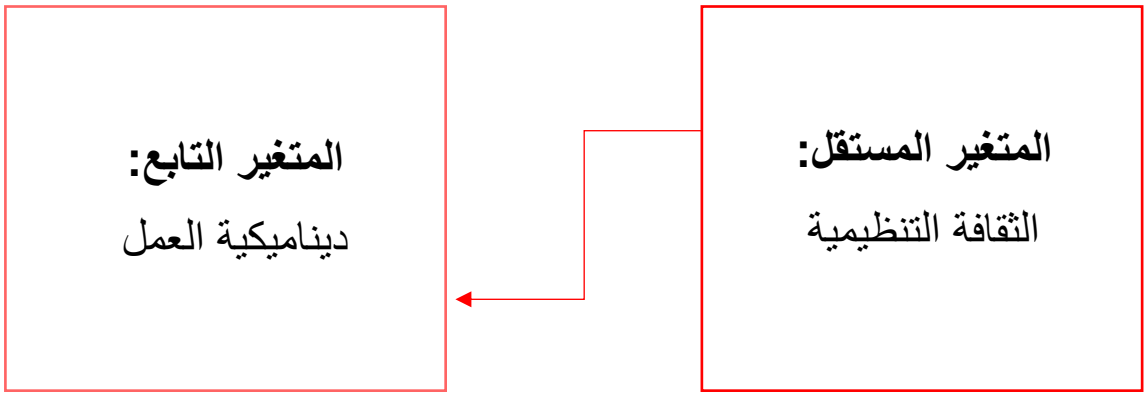
أهداف الدراسة:

1. تحديد الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية
2. معرفة الجوانب التي تؤثر على ديناميكية فرق العمل
3. اكتشاف التحديات التي تواجه فريق العمل نتيجة هذه الثقافة

فرضيات الدراسة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل

نموذج الدراسة:



مجال الدراسة:

شركة المحمل لخدمات المرافق بجدة هي عينة الدراسة، وهي شركة عريقة تتنوع بالخدمات التي تقدمها الشركة لتشمل التشغيل والصيانة، وخدمات النظافة والحراسة والتدبير المنزلي، والأمن والسلامة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

تعتبر المنظمات اليوم جزء فاعل في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي، النظام الاجتماعي، النظام الثقافي والنظام الاقتصادي، وبالتالي فهي تؤثر وتتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيرًا مهما على حياة المنظمات وكفاءتها ، حيث تولي منظمات الأعمال إهتمامًا متزايدًا بإتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن الإتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة وتعتبر عنصرًا هاما في تكوين منظمات الأعمال كونها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، كما أنها عنصرًا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

- أولاً مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، ولعل التعريف الأكثر شيوعًا هو تعريف شاين، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عال، وعلى هذا عرفها بأنها هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد وقد تمت الإشارة أيضًا إلى أنها هي مزيج يشمل المعتقدات والأيديولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم والأعراف والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية (هوجان هوجان وكوت ٢٠١٤ / شاين ٢٠١٠).

وقد عرفها (Gupta& Govindarajan, 2000) بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها (المدان وموسى، ٢٠١٠، ص ١١١).

وعرفها (Shafaritz ٢٠٠١) بأنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والمعتقدات والإفتراضات والمدركات الحسية وأشكال سلوكية من صنع الإنسان، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها

كما أن للأفراد شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين، فإن لكل منظمة شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الشخصية التنظيمية هي ما يسمى "بثقافة المنظمة" أو "الثقافة التنظيمية"، إنها مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الاخري بما تتسم به من الكثير من المفاهيم والقيم والأخلاقيات المهنية التي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم.

وهي "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين لديها والقيم التي يؤمنون بها والطريقة التي ينجزون وفقها مهامهم، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد ليكونوا متفهمين ومقتنعين بها، ولتكون أساساً لهم في تفكيرهم وإدراكهم في معالجتهم لكل ما يواجههم من مشكلات.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المدركات والتصورات للمفاهيم المشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل وحدة اجتماعية ما. وبسبب الاختلاف والتنوع الكبير في أبعاد الثقافة ومصادرها. فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية وتنوعت المفاهيم التي تنضوي تحتها مثل: القيم والنماذج، والأخلاقيات، والتكنولوجيا، والمبادئ، والاتجاهات، وغيرها.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها جميعها تؤكد وجود القيم والاتجاهات والمعتقدات والأفكار كمفاهيم أساسية لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

❖ مستويات الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مستويات ثلاثة مترابطة فيما بينها بعلاقة قوية، وهي:

i. المستوى الأول: الافتراضات الأساسية (Basic Assumption)

تقع الافتراضات الأساسية في الجذر الأعمق لثقافة المنظمة، وتمثل الجزء الخفي وغير الملموس في تفاعلات الأفراد. وهي موجودة في منطقة اللاوعي ضمن المعتقدات الأساسية الأولية لمعظم الأفراد الموجودين في المنظمة، ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين يدخلون إلى المنظمة ليندمجوا من خلال تعلمهم لها بهذه الوحدة التنظيمية، وكمثال على ذلك أسس تنظيم علاقات التواصل القائمة بين الأفراد وفق مواقعهم التي يشغلونها، أو وفق المهارات والقدرات التي يملكونها، أو وفق المسؤوليات الجماعية تجاه بعضهم البعض. ويمكن للمرء الذي لديه الخبرة الكافية ملاحظة ذلك من خلال ما يجري في المنظمة لفترة زمنية طويلة.

ii. المستوى الثاني: القيم والمعتقدات (Values and Beliefs)

تأتي القيم والمعتقدات في المستوى الثاني من حيث درجة الوضوح في ثقافة المنظمة، وهي الثقافة التي يعتنقها الأفراد بوعيهم وإدراكهم الظاهر في سلوكهم، وتتجلى في التطبيق والممارسة، وتلعب القيم دور المرشد والموجه للعاملين بما تحمله من أخلاقيات عامة ومبادئ فكرية عند وضع التشريعات الخاصة بالمنظمة، والبرامج التنفيذية لها.

iii. المستوى الثالث: الإبداع والنتاجات الإنسانية (Creations)

وهو ما يلاحظ في سلوكيات الأفراد بأشكال مختلفة سواء في لباسهم أو في المعايير التي يعتمدونها، أو في اللغة وطريقة التعبير التي يستخدمونها والتي تعد مؤشراً قيمياً للثقافة المطبقة في أثناء العمل، مثال ذلك، صيغة التعبير التي يستخدمها المدير مع المرؤوسين وبالعكس، ومدى استخدامهم لكلمات محلية دارجة والتي تدل على وجود تحالفات غير رسمية داخل بيئة العمل.

أو في الرموز التي تدل على موقع الفرد في السلم الهرمي للمنظمة فنوع أثاث المكتب مثلاً أحد الرموز الدالة على نوع العمل الذي يقوم به شاغل المكتب في المنظمة. كما أن للطقوس والتقاليد أثراً في تعزيز ثقافة المنظمة مثل حفلات تكريم المتقاعدين، أو حفلات الوداع لبعض أفراد المنظمة. إلى جانب سرد قصص المتميزين الذين كان لهم فضل التأسيس في المنظمة للأفراد الجدد العاملين فيها، ومثل هذه الأساليب تعبر عن القيم والافتراضات المتجذرة لدى الأفراد.

❖ أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة في نوعين رئيسين هما: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على إجماع الأعضاء على القيم نفسها، بحيث تتصف الثقافة بالقوة كلما تحقق إجماع أكبر من الأعضاء على القيم نفسها، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:

- تطوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت مما يشجع الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

وتضعف الثقافة إذا كانت القيم التي يؤمن بها الأعضاء مشتتة.

وعندما يتحلى العاملون في المنظمة بثقافة تنظيمية قوية فإنهم يعرفون ما يجب القيام به، أما إذا كانت ثقافتهم التنظيمية ليست بالدرجة الكافية فإنهم يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة تتوافق وقيمهم واتجاهاتهم.

وتوصف الثقافة التنظيمية القوية بـ:

- قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتطورات السريعة واتخاذ القرارات المناسبة.
- قدرتها على الإنجاز لتحقيق نتائج أفضل.
- قدرتها على تنمية ثقافة الفرد الخاصة بالعمل الذي يؤديه.
- قدرتها على رعاية العاملين والاهتمام بهم وإشباع حاجاتهم بهدف تحسين أدائهم.
- قدرتها على تعزيز القيم الملائمة لتطوير العمل وخاصة التعاون والتشاركية.

❖ خصائص الثقافة التنظيمية:

- إنها قابلة للتعلم، تيسر لمن يتعلمها ويحملها فهم الموقف الذي يشترك فيه الجميع، ولذلك يستطيعون أن يستجيبوا لبعضهم البعض بطريقة إيجابية تميزهم عن غيرهم ممن يعملون في منظمات أو مؤسسات أخرى.
- إنها قابلة للتطور، فكل منظمة تقوم بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال قيمها وتاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها والإجراءات التي تعتمدها في القيادة وفي اتخاذ القرارات.
- إنها تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع وهذا ما يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في البيئة الاجتماعية نفسها تتشابه في بعض أبعاد ثقافتها.

ولما كان جوهر الثقافة التنظيمية يقوم على التعلم والتطور والتفاعل مع البيئة المحيطة فإن هناك جوانب لابد من توفرها في المنظمة، وهي:

1. المبادرة الفردية وإتاحة المجال للعاملين بالتصرف بحرية ومسؤولية في العمل الذي يقومون به.
2. قبول المخاطرة وتشجيع العاملين ليقبلوا على التجريب والمبادرة.
3. التكامل والحرص على تنسيق العمل وتنظيمه.
4. الحفاظ على الهوية وحب الانتماء والولاء للمنظمة.

❖ أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها للأفراد، وهي أنها:

- تساعد في تحقيق الأهداف وفي حل المشكلات التي تواجههم...
- تخلق فهماً مشتركاً بينهم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع منهم فيه.
- توحد اتجاهاتهم، وتوفر إطاراً لتنظيم سلوكاتهم.
- تعزز الانتماء والولاء للمنظمة، وتحسن علاقات العمل.
- توسع أفق الأفراد العاملين ومعارفهم في المحيط الذي يعملون به.
- تشكل إطاراً مرجعياً يساعدهم في تفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.
- تحقق فعالية أفضل للمنظمة من خلال تحسين أراء العاملين ودعم القيم التي تدعو لها إدارة المنظمة مما يحقق الرضا للجميع.
- توافر أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
- تعزز التماسك الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية تعد أداة رقابة اجتماعية.
- تحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم وإدارتهم للعاملين معهم ومنظماتهم.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فالفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً الثقافته، ومعرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تيسر التنبؤ بسلوكه.

المتغير التابع (ديناميكيّة العمل):

- **أولا مفهوم ديناميكية:**
- لغة: تعني الديناميكية لغة الحركة نحو تحقيق هدف معين.

اصطلاحا: ديناميكية الفريق هي مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث داخل الفريق وتفاعل هذه المثيرات والاستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي يمر بها الفريق وتأثيرها في سلوك الأفراد.

يرى " رونلد لويس " Ronold lewis بأن ديناميكية الجماعة:

هي عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، حيث إن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة، وتفسير التغيرات التي تحدث بها، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة، ومن ثم ابتداع التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية

إن مفهوم الديناميكية يرتبط بمفهوم الجهد (L'effort)، ومفهوم الجهد ينحدر من أصل اجتماعي للنشاط اليومي البشري.

ويتم التمييز في الديناميكية من الناحية الإجرائية بين نوعين من الجهود: الجهود الداخلية (Efforts internes) والجهود الخارجية (Efforts externes) ،

ويؤدي تطبيق المبدأ الأساسي للديناميكية إلى دراسة مفهوم التوازن وتحليل قاعدة الفعل ورد الفعل (L'action et la (réaction

(ولقد استعير مفهوم الديناميك Dynamique) من المجال الفيزيائي والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة، ويدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون Statique وتعني الديناميكية في المجال السيكو اجتماعي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعدها على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر ، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنيوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنيوي فإنه يؤثر لا محالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا أو إيجابا .

- **ما المقصود بفريق العمل؟**

يشير مفهوم فريق العمل إلى تشكيل مكون من مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويجمعهم هدف مشترك، يضبط ويوجه سلوكهم نحو الإحساس بروح الفريق الواحد، والتي تتجاوز تحقيق الهدف الفردي إلى الهدف المشترك (Vincent D,2007, p p 41-43.Stephen E. and)

ويقدم أحيانا مفهوم فريق العمل على أنه مرادف لجماعة العمل على اعتبار أن هذه الأخيرة هي «تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم بعضا بغرض أداء عمل معين لتحقيق هدف مشترك سيزلاقي وولاس، 1987 ص: 202).

وأعتقد أنه من حيث المنحى الوظيفي للمفهومين، يمكن الإشارة إلى أن كليهما يتضمنان ثلاث عناصر أساسية وهي: وجود الهدف المشترك - التفاعل بين الأعضاء - الأداء المفترض أن يقوم به كل فرد حسب الأدوار والمسؤوليات.

من هنا يبرز أن الفرق الجوهري بين فريق العمل وجماعة العمل هو كما سبق الإشارة إليه يكمن في درجة التركيز على وحدة الهدف والروح الجماعية بالنسبة لفريق العمل. ذلك أن جماعة العمل قد تتكون في بعض الأحيان من مجوعة أفراد يغلب عليهم الطابع الفردي بالنسبة لعنصر الأداء مع قلة التفاعل بين افراد هذه الجماعة. مما قد يبعث على الاعتقاد بأن ليس هناك هدف مشرك يسعون إلى تحقيقه. (Lesley, 2007, p2)

يشير معظم ما كتب حول فرق العمل - في حدود ما أمكنني الإطلاع عليه طبعا إلى صفة العمل المؤقت لفريق العمل، فيتبادر إلى ذهن القارئ أن فرق العمل هي نتاج حاجة ملحة وظرفية لمنظمات العمل الحديث تعالج بواسطتها ما تواجهه من مشكلات. وعليه نجد التركيز على مفهوم " لجان العمل" و " فريق حل المشكلات"، في حين أن مفهوم فريق العمل يحمل دلالة سيكولوجية تتمثل في الروح المعنوية العالية، ومشاعر الولاء لمجموعة العمل. وعليه يمكن القول أن استخدام مفهوم الجماعة يكون عندما يتعلق الأمر بدراسة ديناميكية الجماعة، أما مفهوم فريق العمل فيمكن اعتباره كمفهوم إجرائي أي يستخدم عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية. لفظ فريق العمل

يعرف ماكيم (1994) Harrington-mackin فريق العمل بأنه: «مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرارعلى تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم»

أما بيلي وكوهين (1997) Bailey and Cohen فيعرفان فريق العمل بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لهم مهام مترابطة، في إطار أهداف محددة، والذين يشتركون في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالنتائج المحققة، كما يرى هؤلاء الأفراد أنفسهم على أنهم كيان واحد، ويدركهم الاخرون على أساس ذلك (Claire B. and S. Tirmizi 2008, 4)

ويقدم أحمد نبيل فرحات (2011) تعريفا شاملا لفريق العمل حاول أن يجمع فيه بين عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء، يتوقف على المهمة الموكلة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها»

❖ ما المقصود بفعالية فريق العمل؟

تعتبر الفعالية مؤشرا على نجاح الإدارة إذ تعرف هذه الأخيرة بأنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة فما المقصود بالفاعلية؟

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للفعالية بسبب)Effectiveness(الاختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الباحثين، وكذلك لتباين وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين على تحقيقها. ومع ذلك تتمحور مختلف تعريفات الفعالية حول مبدأ تحقيق الأهداف المسطرة.

ما جعل البعض يرى أن الفعالية تشير إلى أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things. في حين أن مصطلح الكفاءة (Efficiency) يشير إلى أداء الأعمال بطريقة صحيحةTo Do Things right لأنها أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال.

وقد ورد في كردي (2010) مجموعة من التعريفات نذكر منها:

تعريف Hannan & Freeman (1977) «الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة»

أما دائرة المعارف الأمريكية فتعرف الفاعلية بأنها «المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة». (كردي، 2010)

من خلال ما تم استعراضه حول مفهوم الفعالية يمكن استخلاص المعنى المقصود بفعالية فريق العمل بالقول إنها تشير إلى مدى الانجاز الذي يحققه هذا الفريق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية المسطرة.

❖ خصائص فريق العمل الفعالة:

تسعى منظمات العمل الحديث إلى بناء فرق عمل بهدف الوصول إلى فعالية أكبر في الأداء، وهذا لا يتأتى إلا اتصفت هذه فرق هي بدورها بالفعالية. ويمكن تلخيص مواصفات الفريق الفعال بالنقاط التالية Dewett, 2009

- وضوح الأهداف وتحديدها بدقة. مع الإحساس بأهمية تحقيقه من طرف الجميع.
- تقبل أعضاء الفريق للأدوار والمهام الموكلة إليهم. وجود درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأعضاء، المبني على اتصال واع وحوار صريح
- إدراك تام من قبل أعضاء الفريق للفرص المتاحة والتهديدات البيئية الخارجية للتنظيم وجود نظام تحفيز عادل.
- يستمع أعضاء الفريق وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم ويظهرون اهتماما بما يقدم لهم من تعليمات أو توجيهات من المشرف.
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول مما يشجع على الابتكار.
- إدراك أعضاء الفريق لطبيعة عملهم مع الحرص على أن يكون أداء كل منهم لمهامه وفق ما هو مخطط له.
- التوزيع العادل والمتوازن للأدوار ومشاركة كل الأعضاء في تسهيل تنفيذ المهام.

- يتمتع أفراده بروح المنافسة البناءة، وعلى دراية بكيفية تجنب الصراعات الفردية الهدامة.
- يجتمع أفراده بشكل دوري لتقييم الأداء العام للفريق.
- يتيح لأعضائه فرصا حقيقية لتطويرهم وظيفيا وشخصيا.

ملاحظة: يمكن استخدام هذه العناصر في عملية تقييم فعالية أداء أي فريق عمل بعد ضبطها بشكل إجرائي بحيث تتيح عملية القياس. ذلك أن عملية التقييم تتيح فرصا لـ:

- معرفة كل عضو من الفريق مستوى أدائه وأداء زميله.
- يشكل ضغط التنافس من خلال مقارنة مستويات أداء العاملين مصدرا قويا للتحفيز.
- مع مرور الوقت تنمو لدى العاملين مهارة التقويم.
- تمكين العاملين من معرفة معايير الأداء والسلوك المطلوب منهم.

❖ العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل الفعال:

تهدف المنظمات الحديثة إلى بناء فرق عمل لتحقيق الفاعلية في الأداء، وعملية تشكيل الفرق هذه ليست بالأمر السهل، كون القائمين على إدارة الموارد البشرية يواجهون مجموعة من لتحديات التي يفرزها واقع البيئة التشغيلية.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في بناء فرق عمل فعالة في النقاط التالية:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة ونعني بذلك توفر ثقافة تنظيمية مساندة تتميز بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفي الثقة والمساواة؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. كما أن وجود ثقافة إبداعية، تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب مواجهة التحديات. وفي حالة العكس، أي وجود ثقافة سلبية يفتقد فيها الأفراد إلى الأمن النفسي والعلاقات البناءة حيث يسود مناخ مشحون بالصراع والتوتر، كل هذا يجعل من عملية بناء فرق عمل فعالة أمرا صعبا.
- إن توفر ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجددة، بلا شك سيساعد على بناء فرق عمل ناجحة، ولكن هذا يظل مرهونا بمدى قناعة القادة والمدراء، وإيمانهم بجدوى أسلوب فرق العمل. على اعتبار أن ثقافة التنظيم هي في حقيقة الأمر الثقافة التي يصنعها القادة أو يؤمنون بها.
- الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل جد معقد وذو تسلسل هرمي كبير، وعدم توافق هيكل الفريق مع هذا الهيكل التنظيمي، قد يجعل نشاط فريق العمل في غاية من التعقيد. وجود نظام اتصال غير فعال، لا يمكن من نقل وتبادل المعلومات بشكل سريع، أوالاعتماد على نمط النظام البيروقراطي الجامد، الذي يركز على الاتصال الكتابي ويهمل الاتصال الشفوي وغير الفظي الذي يعتبر فعالا فيما يخص ديناميكية جماعة العمل وبناءعلاقات متينة بين أعضاء الفريق.
- وجود نظام حوافز غير عادل ويعتمد على الحوافز الفردية فقط، من شأنه أن يخلق مشكلات تتعلق بالاتجاهات السلبية نحو الفريق الأمر الذي يبعث على تراجع مشاعرالولاء للفريق وظهور الميول التخريبية في حالات الشعور بالغبن من طرف بعض الأعضاء.

- مستوى المهارات الفنية والإنسانية والفكرية لأعضاء الفريق، فافتقار العاملين ضمن فريق ما إلى المهارات اللازمة، أو التفاوت الكبير في المستوى إتقان هذه المهارات بين هؤلاء العاملين، قد يشكل عائقا للانسجام داخل فريق العمل، مما ينعكس على مستوى الأداءالعام لهذا الفريق
- يشكل المكان المناسب واللائق دعما كبيرا لفريق العمل، سواء من حيث أبعاده الارغونومية أو الفيزيقية، ولعل الأنسب لفريق العمل من الناحية التفاعلية هو وجود مكان واحد للفريق (ورشة صناعية، مصلحة إدارية بمكاتب متجاورة.. الخ) في حين أن البعد المكاني بين العاملين يجعل عملية تبادل المعلومات والبيانات عملية مزعجة ومتعبه جداً كما يضعف التعاون بين أفراد الفريق الواحد. (أحمد عبده، 2011، ص ص: 13-15)

❖ أنواع فرق العمل:

قدم العديد من الباحثين أمثال كاتزنباك وسميث ١٩٩٣ ومورمان ١٩٩٥ بيلي وكوهين ١٩٩٧ تصنيفات متقاربة لفرق العمل نحاول استعراض بعضها. لكن قبل ذلك نشير الى أن المنظمات وعندما ترغب في تشكيل فريق عمل ما، فإنه من بين الأسئلة التي تثار في هذا الإطار: ما هي دواعي تشكيل فريق العمل ومانوع هذا الفريق؟)Claire and Aqeel,2008, pp:5-7

- فرق العمل الوظيفية: وهو الفريق المشكل من العاملين بنفي المصلحة أو القسم أو الورشة، حيث الأدوارمحددة بشكل ثابت نسبيا والمسؤوليات المحددة بشكل هرمي تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة. وعليه فإن العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود السلطة الإشرافية عادة ما تكون واضحة. Lesley, 2007, p:7
- فرق العمل حل المشكلات: وتسمى كذلك فرق المهام المحددة، وهي فرق عمل تنشأ لغرض معالجة مشكلة ما طارئة في العمل، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، ويرتكز تشكيل هذه الفرق على مؤهل الخبرة.
- فرق العمل متعددة الوظائف: يتم تشكيل الفريق في هذا النوع من مجموعة أفراد يتم استقدامهم من مصالح أو الدوائرالمختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد. ويشيع استخدام هذا النوع من الفرق في شركات الاتصالات وشركات الحاسوب التي تواجه تحدي التغيرات المتلاحقة في تكنولوجيا منتجاتها ومنافسة شرسة بين المنظمات
- فرق دوائر مراقبة الجودة: بدأ ظهور هذا النوع من الفرق أول مرة في اليابان حيث يعمل كل مشرف مع مجموعة من العاملين الذي يعملون تحت نطاق إشرافه على دراسة ومعالجة المشكلات المتعلقة بالإنتاج وقد كان لهذه الفرق دور فعال في الرفع من مستوى القدرة التنافسية للمنظمات البيانية. يتشكل أعضاء فرق دوائر مراقبة الجودة من وحدة وظيفية واحدة، على غرار فرق العمل الوظيفية إلا أنه ليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة. التي توكل التنفيذ الى فريق العمل الوظيفية) Lesley, 2007,pp:11

- فرق الموجهة ذاتيا: ويتكون أعضاؤها كذلك من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسئولين عن عملية أداء عملية برمتها. والقيادة تنكون دورية بين أعضاء الفريق، والقرارات تتخذ بمشاركة الجميع ويكلف أحد الأعضاء بتحديد ومراجعة الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى، كما يتولى الفريق الإجراءات الجزائية والعقابية داخليا.
- فرق المدارة ذاتيا: تشكل هذه الفرق للاضطلاع بمهام الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة يتشكل هذا الفريق من مجموعة من الأفراد لديهم تخصصات متنوعة، أما الغرض من تشكيل هذا الفريق فهو تحقيق الابتكار والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث إن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل. وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدى بواسطة الفرق المدارة ذاتياً (Lesley, 2007, pp:11)

❖ عناصر بناء الفريق الفعال:

لتحقيق نتائج إيجابية لأي فريق العمل، يرى كل من نيل فلاناغان ٢٠١١، وتود داوت ٢٠١١، وستيف ويكهام انه يتعين على القائمين على عملية بناء هذا الفريق أن ينصب اهتمامهم على العناصر التالية:

- توقعات واضحة: ضرورة وجود توقعات واضحة فيما يتعلق بالنتائج المرجوة من الفريق، مع إطلاع أعضاء الفريق على هذه التوقعات، بالإضافة إلى توقعات الفريق تجاه الإدارة فيما يخص الإمكانات الواجب توفرها لانجاز ما هو مطلوب.
- السياق: ونعني به أن يدرك أعضاء الفريق الهدف من وجودهم في الفريق، الأمر الذي يجعل أهداف الفريق تسير في نفس سياق مع الأهداف العامة للمنظمة.
- الالتزام: والمقصود به وجود التزام من طرف أعضاء الفريق بتحديق الأهداف المحددة، من خلال إيمانهم بالعمل مع مشاعر الحماس والولاء للفريق والمنظمة ككل
- الاختصاص: بمعنى أن يكون لدى أعضاء الفريق المعرفة والمهارة والقدرة على التعامل مع المشكلات الفنية والتنظيمية التي من أجلها تم تشكيل هذا الفريق.
- الميثاق: والمقصود به الإجراءات تنظيمية المحددة في شكل ميثاق، الذي يوضح الأهداف بدقة، وأسلوب العمل، والمسؤوليات والمهام والعلاقات بين الأعضاء، وكذلك معايير الأداء الزمن، الجودة، الكمية التي يلتزم بها الفريق.
- الإبداع: يجب أن يبنى الفريق على قناعة الفكر الإبداعي لأعضاء الفريق، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به قائد الفريق للسمح بالأفكار الإبداعية وتشجيعها وتوفير التحفيز الكافي والمناسب للعاملين الذين يقدمون مبادرات

وأفكارا جديدة تسهم في تحسين مستوى الأداء كما وكيفا. (Dewett 2011 Flanagan 2011, On-line)

❖ إدارة مشكلات فريق العمل:

- يواجه أي فريق عمل بعض المشكلات العلائقية أو الوظيفية خلال إنجازه للمهام التي كلف بها، وهذه المشكلات أغلبها هي نتاج للتفاعل بين أعضاء هذا الفريق، وبالتالي فإن العديد من مظاهر الاختلال التي قد تلاحظ على أي فريق، تعتبر صحية وتظهر لعدة اعتبارات أهمها: الفروق الفردية بين الأعضاء الذين يمثلون مجموعة من الذوات المتباينة نفسيا وعقليا، كما أن الفريق كذاك قد يضم ثقافات فرعية مختلفة، تستلزم على المشرفين ما يعرف بإدارة التنوع الثقافي داخل فرق العمل كما أشار ذلك كل من (Claire B. and S. Tirmizi)

وقد حدد ايان. ج. كوك Ian, G. Cook سبعة مظاهر للاختلال الخاصة بفرق العمل وسبل إدارتها وهي:

- عدم وجود توافق حول الأهداف: كأن تكون غير واضحة أو غير معلومة بالنسبة لجميع أعضاء الفريق، وعليه يجب في البداية إطلاع الجميع حول الأهداف وأولويات المهام، تبعا لجداول زمنية محددة يلتزم بها الجميع. بحيث تكون الصورة بنفس درجة الوضوح لدى جميع أفراد الفريق. ويمكن للمشرف أن يستخدم الاجتماعات كوسيلة للنقاش والإجابة على أسئلة العاملين بهذا الخصوص
- عدم الالتزام: قد يحدث وأن يتراجع مستوى الالتزام لدى بعض عناصر فريق العمل، وفي حال عدم الاكتراث ببعض صور عدم الالتزام مثل التأخر والغياب، وعدم الوفاء بالوعود والالتزامات الوظيفية والتهرب من مشاركة أعضاء الفريق والتعاون معهم. وفي هذه الحالة يجب على قائد الفريق أن يذكر عضو بالمنافع التي يجنيها من الالتزام بما كلف به من مهام والوفاء بالتعهدات التي قطعها على نفسه أمام زملائه
- انعدام المساءلة: في حالة عدم الالتزام المشار إليه في العنصر السابق، وغياب المساءلة حول عدم وفاء بعض عناصر الفريق بالالتزامات، فإن ذلك يولد اختلالا في الجانب العلائقي للفريق. فوجود عامل بالوحدة أو الورشة خارج دائرة المساءلة من شأنه التأثير على معنويات بقية الزملاء، وهنا يجب على المشرف أن يكون صارما مع الجميع بخصوص الخضوع لقواعد العمل بالفريق.
- غياب القيادة: في بعض الحالات يغيب الدور قائد الفريق رغم أنه قد يكون محددا في الهيكل التنظيمي الأمر الذي يحرم الفريق من وحدة التوجيه وغياب الدعم الفني والسيكولوجي الذي من المفترض أن يكون من مهام المشرف على الفريق. إن غياب القيادة باعتبارها سلوكا يقوم به المشرف قد يفتح أبواب الصراع في فريق العمل ويرفع من مستوى عدم الالتزام من طرف عناصر الفريق. وعليه لابد من بروز الدور القيادي التوجيهي والداعم والمراقب للمشرف لتحقيق الفعالية داخل الفريق

- عدم الاتصال: يعد الاتصال بمثابة شريان الحياة بالنسبة لأي فريق عمل، وعدم الاتصال يعني أن دورة حياة الفريق في خطر، إذ كيف يمكن تصور عملية اتخاذ القرارات، والقيام بالمهام، ومعالجة المشكلات في ظل عدم الاتصال. ولتجب أي اختلال في الفريق يجب على المشرف بوجه خاص، والإدارة بوجه عام، الحرص على تمكين العاملين من المعلومات الضرورية للعمل، والسماح للجميع بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم خاصة تلك المتعلقة بتحسين العمل، وتشجيع أعضاء الفريق على بناء علاقات خارج إطار العمل من خلال خلق فرص الاتصالات غير رسمية التي تزيد من مستوى التعاطف والاحترام المتبادل
- عدم التعاون: لسبب ما قد يواجه المشرفون على فرق العمل مشكلة غياب التعاون، وتشتت جهد العاملين الأمر الذي يتسبب في عدم إيفاء فريق العمل بالتزاماته تجاه الزبائن الداخليين أو الخارجيين. بعض الفرق يعد التعاون بين الأعضاء أمرا حتميا لا تنجز الإعمال إلا بتحققه، مثل فرق عمل المشروعات المحددة بوقت محدد لتنفيذ أعمالها. وهنا يحرص القائمين على هذه الفرق على بناء فريق منسجم، ويؤمن أفراده بمبدأ التعاون، وتقديم الدعم اللازم كل فرد في فريق عندما يكون في حاجة إلى ذلك. لبناء فريق عمل يسوده التعاون، ينبغي في بداية الأمر إعطاء أهمية لعملية اختيار الأفراد، الذين سيشكلون هذا الفريق، فالاختيار السليم هو أول مبادئ نجاح الفريق وتحقيق مجموعة متناسقة ومتفاهمة، وعادة ما يؤخذ بعين الاعتبار عند عملية الاختيار الكفاءة المهنية، الرغبة في العمل ضمن فريق، وجود خبرة سابقة ناجحة في عمل نفس الأفراد.
- انعدام الثقة: يرتبط مظهر انعدام الثقة بمختلف مظاهر الاختلال التي سبق ذكرها، فقد انعدام الثقة بين أعضاء الفريق هو نتاج عدم التوافق حول الأهداف، وعدم الالتزام، وانعدام المساءلة، وعدم الاتصال، وغياب القيادة الرشيدة، وعدم التعاون في هذه الحال يشعر كل عضو في الفريق بغياب الأمن النفسي المجسد في الخوف من المستقبل، والقلق حول مصير مصلحة الفرد ضمن هذه المجموعة. وعليه يجب على المشرفين عند التعامل مع مشكلة انعدام الثقة أن يحرص بالتنسيق مع الإدارة العليا على توفير شروط تحقق الأمن النفسي، وتقديم الدعم النفسي لإفراد الفريق ليكون لهم دور في إشاعة روح الثقة داخل المجموعة، بالصبر وتشجيعهم على إثبات جدارتهم في العمل، أو كسب ثقة الاخرينJames, Gehrke2011

❖ أثر سلوك المشرف في فعالية فريق العمل:

تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل في منظمات العمل الحديثة، ولتحيق هذا النجاح يجب أن يكون المشرف قادر على إحداث المواءمة بين فريقه والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

بالنسبة لفرق العمل الوظيفية، المعنية في هذه الدراسة، فعادة ما يستخدم المشرفون سلطتهم الإشرافية فقط لإحداث تأثير في سلوك المرؤوسين الذين يدخلون ضمن نطاق إشرافه، وهو أمر غير محبذ وغير كاف، ذلك أن امتلاك المشرف لمختلف

مهارات الإشراف الفعال يتيح له فرصة استخدام مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية لتحقيق فعالية الفريق الذي يشرف عليه. فالسلوك القيادي للمشرف حسب مارغريت وليامز Margaret Willames يتضمن تلك العملية التفاعلية، التي من خلالها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لإنجاز العمل على أكمل وجه (ماجدة، 1990، ص (179).

أي أن عملية التأثير من قبل المشرف على مرؤوسين تأتي من خلال التفاعل المتكرر في البيئة التشغيلية، والمتضمن كافة مظاهر السلوك مثل: تقديم المساندة، والنصح المراقبة والتوجيه التدريب، التعاون والتشاور وتبادل الآراء، المرح والتنفيس في بعض الأحيان خاصة في المواقف الضاغطة. ففي منظمات العمل الناجحة يتحول المشرف إلى ملهم وباعث لروح التعاون والعمل بروح الفريق، فهو الذي يقوم بشحذ الهمم ويدفع مرؤوسيه إلى تحسين أدائهم، من خلال تمكينهم من التقييم الذاتي والسيطرة على وظائفهم، كما يقوم أيضا بتقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للوافدين الجدد إلى الفريق، فيشعرون بالأمن، ويندمجون بسرعة مع زملائهم Forster,2005,p: 204

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها وتقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال وإتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها

الدراسات السابقة:

1 . دراسة بابوري مريم، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموارد البشري، دراسة ميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة، 2016، إعتمد على أدوات بحثية منها مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: (الإستمارة والمقابلة والملاحظة) وقد تضمنت هذه الاستمارة أسئلة موجهة الى العمال احتوت على ٣٦ سؤال وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة طبيعة العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء.
- إبراز أثر الثقافة على المنظمة.

حيث طرحت التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟ ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو

- وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة، وهو ما أكدته مجموعة القيم الرئيسية المنتشرة بين غالبية فرق العمل وتأثيرها الإيجابي على أدائهم.
- حرص المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتزيد من جدية العامل.

2 . دراسة إلياس سالم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لألمنيوم ALJAL وحدة EARA بالمسيلة (٢٠٠٦-٢٠٠٧) إعتمد على أدوات بحثية منها مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: الإستمارة والمقابلة والملاحظة، وقد تم إختيار العينة عدد أفراد مجتمع البحث ب 276 مفردة، وزعت الإستمارة على 88 منهم تشكل 32% من مجتمع البحث، هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

وطرح تساؤله الرئيسي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟ ومن النتائج المتحصل عليها الباحث، توصل إلى:

- تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- تؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية في المؤسسة
- يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه.

3. دراسة شطي أمينة، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعات العمل دراسة مسحية لعمال ثانوية عمراني العابد. تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟ كما تفرعت عنه أسئلة فرعية تمثلت في:
هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل؟
هل توجد عالقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟ هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟
حيث سعت هذه الدراسة الى تحقيق عدة أهداف ومن بين هذه الأهداف نجد:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعات العمل
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعة العمل
- أيضا التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير

ولتحقيق هذه الاهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستمارة والمقابلة والملاحظة كادوات لجمع البيانات واعتمدت على المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان هناك ارتباط بيت السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل الذي يتجلى من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه.
- ان هناك ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تكوين اختيارات العامل وتمييز هذا الأخير بين الصحيح والخطأ.
- أن هناك ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل والذي يتجلى من خلال تحديد العلاقات الرسمية للأفراد ونوع الوظائف وعلاقة هذه الأخيرة ببعضها البعض مع توضيح مستويات هذه الوظائف والتنسيق والتعارف بينها.

تكمن أوجه الاختلاف والتشابه في ان الدراسة السابقة هدفت الى معرفة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية وجماعات العمل، أما الدراسة الحالية فهدفت إلى معرفة الدور بينمها، وأما أوجه التشابه فتكمن في أن كلا الدراستين تناولتا الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وجماعات العمل كمتغير تابع، وأن كلاهما تعتمد على المنهج الوصفي

التعقيب على الدراسات السابقة:

❖ أوجه التشابه:

1. أهداف الدراسات: تتشابه جميع الدراسات في الهدف الرئيسي، وهو دراسة الثقافات التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل
2. الأدوات المستخدمة: اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات بالإضافة الى المقابلة
3. المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير الثقافات التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.

أوجه الاختلاف:

1 . المتغيرات المدروسة:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، ركزت على الثقافة التنظيمية وأداء العاملين دراسة
- إلياس سالم ٢٠٠٧، ركزت على اثار الثقافة التنظيمية على كفاءة الموارد البشرية
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، ركزت على تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل من خلال مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في السلوك التنظيمي القيم التنظيمية، واللوائح التنظيمية كأساس لبناء علاقة التأثير من خلال تجسيد هذه المؤشرات كسلوكات ومدى قوة تأثيرها على ديناميكية جماعة العمل.

2 .البيئة الدراسية:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، تمت الدراسة الميدانية بالمركب المعدني حمام أدباغ قالمة
- إلياس سالم ٢٠٠٧، تمت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لألمنيوم ALJAL وحدة EARA بالمسيلة
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، تمت الدراسة الميدانية بثانوية عمراني العابد بسكرة

3 . نتائج الدراسات:

- دراسة بابوري مريم ٢٠١٦، وجدت ان وجود ثقافة تنظيمية قوية تسود المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على أداء فريق العمل
- إلياس سالم ٢٠٠٧، وجد ان نجاح أو فشل المنظمات يتحدد بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية. وكفاءة المورد البشري تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة
- دراسة شطي أمينة ٢٠١٤، أن الوائح التنظيمية للمنظمة تؤثر بشكل كبير على مدى انسجام فريق العمل.

❖ **الاستفادة من الدراسات:**

ركزو على جوانب مهمة تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا.
أفادتنا خاصة من الناحية المنهجية وساعدتنا في بلورة مشكلة البحث وفي إثراء الإطار النظري.
التعرف على ادوات البحث المستخدمة في الدراسة.

❖ **مايميز الدراسة الحالية:**

المجال	الدراسات السابقة	دراستنا
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة جزائرية	أجريت دراستنا في السعودية في شركة عامه
أدوات الدراسة	ركزت الدراسات على الإستمارة والمقابلة والملاحظة	تم استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات بالإضافة الى الاستبيانات
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة الموظفين والإداريين	الموظفين العاملين والاداريين
الهدف	تأثير الثقافة التنظيمية على وجهات نظر مختلفة	تناولت ثقافة التنظيمية وأثرها على الجماعة في العمل في عينة من الشركة

الخلاصة، فإن دراستنا تسعى لتقديم تحليل شامل ومتكامل لتأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية العمل مع التركيز على التحديات والعقبات، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على جوانب محددة دون النظر إلى الصورة الكاملة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

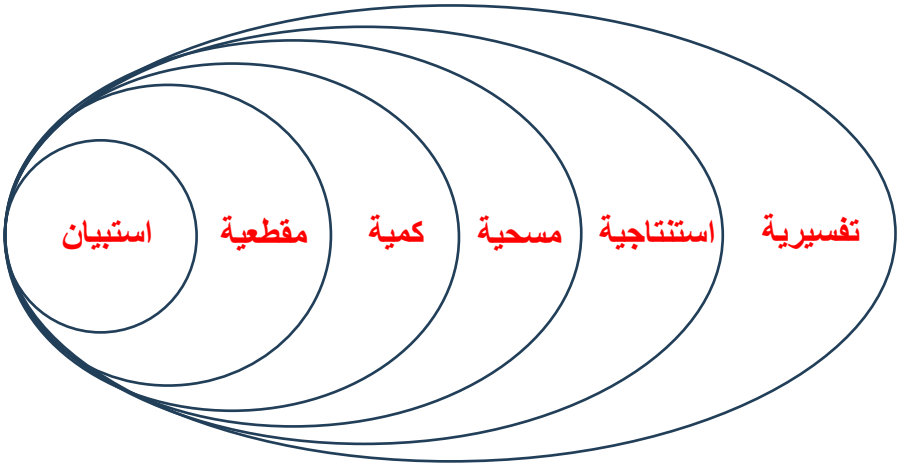
تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية العمل، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من شركة المحمل لخدمات المرافق بجدة، سنقوم بتوضيح التعريفات الأساسية لمتغيرات البحث وسنعرض تفاصيل تصميم البحث بما في ذلك فلسفته ومنهجه واستراتيجيته، إضافة إلى الطرق المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما سنتناول مجتمع البحث وطرق اختيار العينة، مع التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية المتبعة في الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

- المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): "هي نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبنها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويقصد بها في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في شركة المحمل للمرافق بجدة
- المتغير التابع (ديناميكية فريق العمل): مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة، ضمن مجال عمل محدد"

تصميم البحث



مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينة:

مجتمع البحث: جميع موظفي شركة المحمل للمرافق بجدة

طرق تقنية اخذ العينة: تم إختيار وحدات عينة الدراسة عشوائيا من كل مجموعة حيث تكون الفرص متكافئة لأفراد كل مجموعة للظهور في العينة.

طريقة جمع البيانات:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وجد أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية وديناميكية العمل، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة كالآتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبيان وأرقت بمستواه.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

اعتمد الباحث على استبانة بابانة ايمان (٢٠١٥) وذلك لقياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية وذلك من حيث ٤ ابعاد هي: (القيم التنظيمية/ المعتقدات التنظيمية/ التوقعات التنظيمية/ الأعراف التنظيمية) بأجمالي ١٦ فقرة،

حيث القيم التنظيمية تحتوي هلى ٥ عناصر، والمعتقدات التنظيمية يحتوي على٥ عناصر، والتوقعات التنظيمية يحتوي على ٣ عناصر، والأعراف التنظيمية يحتوي على ٣ عناصر نوع الاستبيان هو ليكرت ثلاثي/ (موافق – محايد – غير موافق)

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	٥	بابه ايمان ٢٠١٥ – ٢٠١٦، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
	المعتقدات التنظيمية	**٥**	
	التوقعات التنظيمية	**٣**	
	الأعراف التنظيمية	**٣**	

المتغير التابع (ديناميكية فريق العمل):

اعتمد الباحث على استبانة منصور بوبكر (٢٠١٢) وذلك لقياس المتغير التابع فريق العمل من حيث ٨ ابعاد هي: (الالتزام بالأهداف/ العلاقة بين أعضاء الفريق/ جو العمل/ إدارة الخلافات بين الأعضاء/ مستوى تدفق المعلومات/ مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء/ مستوى التحفيز/ مستوى الابتكار) بأجمالي ٢١ فقرة، حيث الالتزام بالأهداف تحتوي هلى ٣ عناصر، والعلاقة بين أعضاء الفريق على ٣ عناصر، وجو العمل يحتوي على ٣ عناصر، وإدارة الخلافات بين الأعضاء يحتوي على ٣ عناصر، ومستوى تدفق المعلومات يحتوي على ٣ عناصر، ومستوى التحفيز يحتوي على ٣ عناصر، ومستوى الابتكار يحتوي على ٣ عناصر اما نوع الاستبيان هو ليكرت ثلاثي/ (نعم – غير متأكد – لا)

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
فريق العمل	الالتزام بالأهداف	٣	منصور ابوبكر ٢٠١٢ – ٢٠١٣، أثر برامج تنمية المهارات الاشرافي في فعالية فريق العمل، جامعة لخضر باتنة
	العلاقة بين أعضاء الفريق	٣	
	جو العمل	٣	
	إدارة الخلافات بين الأعضاء	٣	
	مستوى تدفق المعلومات	٣	
	مستوى التحفيز	٣	
	مستوى الابتكار	٣	

أنواع البيانات:

البيانات الأولية: اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لتقييم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على ديناميكية العمل
البيانات الثانوية: اعتمد البحث على المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بفقرات البحث إضافة إلى المصادر التقنية المتمثلة بالمكتبة الافتراضية والانترنت للالمام بالإطار الثقفي للمتغيرين.

إجراءات التحليل الاحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الاعتبارات الأخلاقية:

يستخدم هذا الاستبيان لدراسة لذلك سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن يتم الكشف عن هويات المشاركين.

خاتمة:

تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية العمل من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية. مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي شركة المحمل وتوزيع استمارة استبانة إلكترونياً لجمع البيانات الكمية اللازمة. يُشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين واحترام حقهم في الانسحاب في أي وقت.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الاصدار ٢٨ يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية.

كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكة العمل وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في الشركة

توصيف عينة الدراسة:

اشتمل توزيع مردات عينة الدراسة على أربعة محاور هي:

1. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة (بالجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالشركة) والذي يشمل ٤ أسئلة.
2. المحور الثاني: ويشتمل على تأثير الثقافة التنظيمية على تماسك جماعة العمل ١٢ سؤال.
3. المحور الثالث: ويشتمل على تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة ال عمل١١ سؤال.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

الفئة العمرية تشمل:

- ٢١ – ٣٠
- ٣١ – ٤٠
- ٤١ – ٥٠
- ٥٠ فما فوق

المؤهل العلمي يشمل:

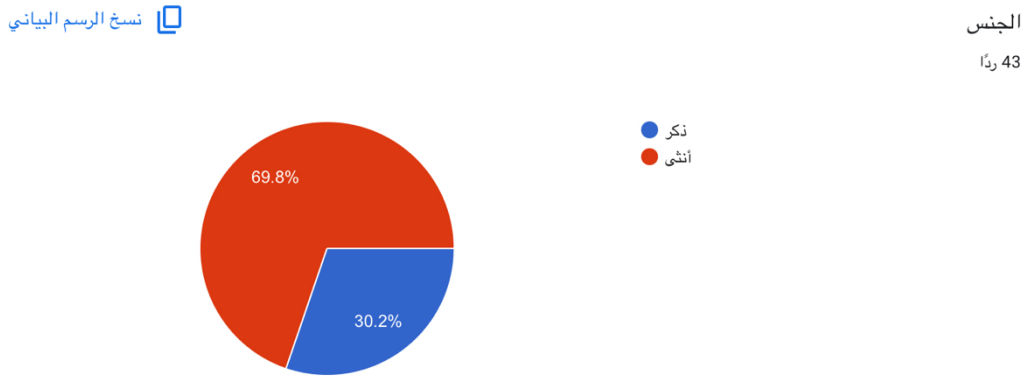
- ثانوي
- بكالوريوس
- دكتوراه
- غير ذلك

عدد سنوات الخبرة تشمل:

- سنة وأقل
- سنتين / ٣ سنوات
- ٤ – ٥ سنوات
- أكثر من ٥ سنوات

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	انثى	30	69,2%
	ذكر	13	30,2%
	الإجمالي	43	100%
الفئة العمرية	٢١ – ٣٠	32	74.4%
	٣١ – ٤٠	8	18.6%
	٤١ – ٥٠	3	7%
	٥٠ فما فوق	0	0%
	الإجمالي	43	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	16	37.2%
	بكالوريوس	20	46.5%
	دكتوراه	3	7%
	غير ذلك	9	9.3%
	الإجمالي	43	100%
الخبرات	سنة وأقل	19	44,2%
	سنتين – ٣ سنوات	12	27,9%
	٤ – ٥ سنوات	4	9,3%
	أكثر من ٥ سنوات	8	18,6
	الإجمالي	43	100%

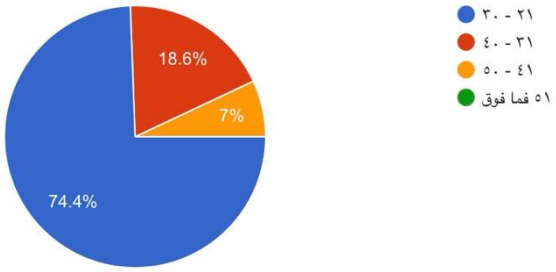
يقدم هذا الجدول توصيفاً تفصيلياً لعينة الدراسة، مسلطاً الضوء على اربع متغيرات رئيسية: (العمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية للمشاركين).



العمر

43 ردًا

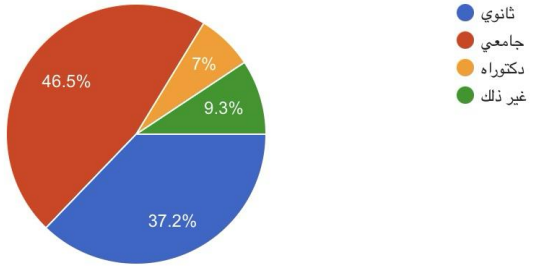
نسخ الرسم البياني



المستوى التعليمي

43 ردًا

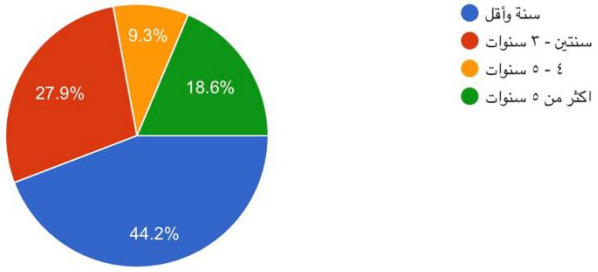
نسخ الرسم البياني



عدد سنوات العمل

43 ردًا

نسخ الرسم البياني



A1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	1.9	1.9	1.9
	1	10	19.2	19.2	21.2
	2	21	40.4	40.4	61.5
	3	20	38.5	38.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

1.1. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

يهدف اختبار الصدق إلى التأكد من أن الاستبيان يقيس المفاهيم والظواهر المستهدفة بدقة. يمكن إجراء ذلك من خلال الطرق التالية:

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

- **يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء أو المختصين في مجالي الثقافة التنظيمية وديناميكية فرق العمل.**
- **يطلب من الخبراء تقييم مدى وضوح وصحة الأسئلة، ومدى توافقها مع أهداف الدراسة.**
- **يتم تعديل الأسئلة بناءً على ملاحظات الخبراء.**

2. صدق المحتوى (Content Validity):

- **يتم التأكد من أن جميع أبعاد الدراسة (مثل: قيم الثقافة التنظيمية، التعاون بين الفرق، التواصل داخل الفريق) ممثلة بشكل كافٍ في الاستبيان.**
- **يُفضل استخدام جدول مصفوفة يربط كل سؤال ببُعد معين من أبعاد الدراسة.**

3. الصدق البنائي (Construct Validity):

- **يتم إجراء تحليل العوامل (Factor Analysis) لاختبار مدى توافق الأسئلة مع الأبعاد المفترضة للدراسة.**
- **تُستخدم برامج إحصائية مثل SPSS لتحديد العوامل الرئيسية وتقييم صدق البنية.**

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability)

يهدف إلى التأكد من أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقه على نفس المجموعة أو مجموعات مشابهة. يمكن تحقيق ذلك باستخدام الأساليب التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

- **يُستخدم لقياس ثبات الإجابات ومدى اتساق الإجابات عبر الأسئلة المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الدراسة.**
- **قيم كرونباخ ألفا تتراوح بين:**
- **أقل من 0.6: ثبات ضعيف.**
- **بين 0.6 و0.7: ثبات مقبول.**
- **أكبر من 0.7: ثبات جيد.**

مثال تطبيقي باستخدام SPSS:

- **قم بإدخال البيانات إلى البرنامج، واحسب قيمة كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبيان.**

2. طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest):

- **يتم تطبيق الاستبيان على نفس العينة مرتين بفاصل زمني معين (أسبوع أو أسبوعين).**
- **يتم حساب معامل الارتباط بين النتائج في المرتين لقياس درجة الثبات.**

3. التجزئة النصفية (Split-Half Reliability):

- **يتم تقسيم الاستبيان إلى نصفين (مثلاً: الأسئلة الفردية مقابل الأسئلة الزوجية).**
- **يتم حساب معامل ارتباط بين إجابات النصفين لتقييم الثبات.**

Variable المتغير		Statements KMO معامل الارتباط العبارات	KMO	Factor loadings معامل االرتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P Values	Average variance Extracted متوسط التباين المستخرج	
First variable المتغير الاول	First dimension البعد الأول	B1	.811	.874	1.074	0.00	2.4501	49.9090
		B2	.811	.861	.824	0.00		
		B3	.811	.790	.600	0.00		
		B4	.811	.762	1.047	0.00		
		B5	.811	.725	.953	0.00		
		B6	.811	.708	.981	0.00 0.00		
	Second Dimension البعد الثاني	D1	.811	.706	1.004	0.00	0.2801	
		D2	.811	.610	.946	0.00		
		D3	.811	.320	1.017	0.00		
		D4	.811	.384	.953	0.00		
		D5	.811	.374	.907	0.00		
		D6	.811	.408	.974	0.00		
		D7	.811	.463	.885			
	Third dimension البعد الثالث						0.0547	
		V1	.811	1.074	.974	0.00		
		V2	.811	.824	.885	0.00		
		V3	.811	.600	.974	0.00		
		V4	.811		.865	0.00 0.00 0.00		
Second variable المتغير الثاني	First dimension البعد الأول	C1	701	.929	.979	0.00	0.368	17.6498
		C2	701	.909	.928	0.00		
		C3	701	.888	.913	0.00		
		C4	701	.846	.918	0.00		
	Second Dimension البعد الثاني	F1	701	.747	1.061	0.00	0.379	
		F2	701	.696	1.057	0.00		
		F3	701	.948	1.026	0.00		
	Third dimension البعد الثالث	701		.847	1.005	0.00		
							0.1132	
		S2	701	.853	.993	0. 0		
		S3	701	.698	1.013	0.00		
		S4	701	.691	.874	0.00		

نتائج متوقعة:

- إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا ≥ 0.7، فإن الاستبيان يعتبر ذا مستوى ثبات جيد.

- إذا كان معامل الصدق مرتفعاً (مثلاً، عبر نتائج تحليل العوامل)، فإن الاستبيان يُعتبر صالحاً للاستخدام في

المتغيرVariable		Number of Statements عدد العبارات		Cronbach's alpha	
First variable المتغير الأول	First dimension البعد الأول	5	.934	Cronbach's Alpha	
			.935	.939	
			.934		
	Second dimension البعد الثاني	4	.934		
			.935		
			.934		
	Third dimension البعد الثالث	3	.935		
			.935		
			.934		
			.940		
Second variable المتغير الثاني	First dimension البعد الأول	3	.940	Cronbach's Alpha	
			.941	.935	
			.945		
			.942		
	Second dimension البعد الثاني	4	.941		
			.936		
			.934		
			.936		
	Third dimension البعد الثالث	6	.943		
			.934		
			.935		
			.934		
			.933		
			.933		

قياس متغيرات الدراسة.

توصيات:

- إذا ظهرت مشكلات في الصدق أو الثبات، قم بمراجعة الأسئلة غير الواضحة أو ذات الارتباط المنخفض، وأعد اختبار الأداة على عينة أخرى للتحقق من تحسن النتائج.

1.2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي

موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [100 ÷ 5)المقياس الخماسي(= 20]% يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية, كما يلي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الأتجاه العام)	الوزن النسبي%	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من 1 إلى أقل من 1	غير موافق تماما	من 20 إلى أقل من%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2	غير موافق	من 36 إلى أقل من%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3020	محايد	من 52 إلى أقل من%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4	موافق	من 68 إلى أقل من%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق تماما	من 84 إلى%	مرتفع جدا

Variable المتغير				Level of importance مستوى االأهمية	Level of Importance مستوى الأهمية
First variable المتغير الاول	First dimension البعد الاول	COMPUTE Abilityy= MEAN(S1,S2,S3,S4). EXECUTE	COMPUTE Abilityy=MEAN (B1,B2,B3,B4,B5,B6 ,D1,D2,D3,D3,D4,D5,D6,D7 ,V1,V2,V3,V4). EXECUTE	Agreeموافق	Highمرتفع
	Second dimension البعد الثاني	COMPUTE Abilityy =MEAN(F1,F2,F3). EXECUTE.			
	Third dimension البعد الثالث	COMPUTE Abilityy= MEAN(C1,C2,C3,C4). EXECUTE			
Second variable المتغير الثاني	First dimension البعد الاول	COMPUTE Abilityy= MEAN(V1,V2,V3,V4). EXECUTE	COMPUTE Abilityy=MEAN (C1,C2,C3,C4 ,F1,F2,F3 ,S1,S2,S3,S4). EXECUTE.	Agreeموافق	Highمرتفع
	Second dimension البعد الثاني	COMPUTE Abilityy= MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7). EXECUTE			
	Third dimension بعد الثالث	COMPUTE Abilityy= MEAN(B1,B2,B3,B4,B5,B6). EXECUTE.			

يوضح الجدول التالى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة فى االوساط الحسابية باإلعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، واالنحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بداللة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى داللة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول باألعلى لمعرفة مستوي تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها, و ذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة,. وذلك كما يلي :

المتوسطات الحسابية واالنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي واالنحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

Inter-Item Correlation Matrix																	
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	V1	V2	V3	V4
B1	1.000	.041	.020	.143	-.033	.137	-.130	.011	.039	-.185	-.043	-.035	-.124	.034	.016	.064	.057
B2	.041	1.000	.287	.105	.102	.134	.070	.066	-.147	-.103	.038	.000	.039	-.104	-.256	-.261	-.185
B3	.020	.287	1.000	.811	.782	.124	.576	.409	.406	.421	.589	.637	.607	.609	.535	.439	.524
B4	.143	.105	.811	1.000	.717	.156	.745	.501	.621	.569	.756	.634	.713	.760	.563	.627	.702
B5	-.033	.102	.782	.717	1.000	.174	.706	.559	.644	.639	.637	.660	.625	.617	.594	.480	.467
B6	.137	.134	.124	.156	.174	1.000	.182	.124	-.026	.049	-.004	-.054	-.061	.016	-.124	-.186	-.154
D1	-.130	.070	.576	.745	.706	.182	1.000	.632	.771	.794	.791	.555	.723	.703	.571	.588	.639
D2	.011	.066	.409	.501	.559	.124	.632	1.000	.695	.733	.668	.673	.712	.399	.374	.427	.385
D3	.039	-.147	.406	.621	.644	-.026	.771	.695	1.000	.857	.801	.744	.812	.605	.675	.698	.632
D4	-.185	-.103	.421	.569	.639	.049	.794	.733	.857	1.000	.809	.747	.841	.637	.641	.660	.619
D5	-.043	.038	.589	.756	.637	-.004	.791	.668	.801	.809	1.000	.693	.937	.691	.692	.766	.749
D6	-.035	.000	.637	.634	.660	-.054	.555	.673	.744	.747	.693	1.000	.841	.573	.664	.614	.550
D7	-.124	.039	.607	.713	.625	-.061	.723	.712	.812	.841	.937	.841	1.000	.645	.722	.743	.722
V1	.034	-.104	.609	.760	.617	.016	.703	.399	.605	.637	.691	.573	.645	1.000	.727	.816	.841
V2	.016	-.256	.535	.563	.594	-.124	.571	.374	.675	.641	.692	.664	.722	.727	1.000	.854	.809
V3	.064	-.261	.439	.627	.480	-.186	.588	.427	.698	.660	.766	.614	.743	.816	.854	1.000	.951
V4	.057	-.185	.524	.702	.467	-.154	.639	.385	.632	.619	.749	.550	.722	.841	.809	.951	1.000

1.3. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج يعد من المراحل الأساسية في البحث، حيث يتم تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية فرق العمل بناءً على البيانات التي تم جمعها وتحليلها. فيما يلي عرض لكيفية اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوقعة في البحث:

1. الفرضيات المقترحة

يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى (H1):**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق.

- **الفرضية الفرعية (H1.1):**

يؤثر نمط القيادة السائد على فعالية التعاون داخل فرق العمل.

- **الفرضية الفرعية (H1.2):**

تؤثر القيم التنظيمية على مستوى الثقة بين أعضاء فرق العمل.

- **الفرضية الفرعية (H1.3):**

توجد علاقة إيجابية بين وجود بيئة تنظيمية داعمة وفعالية اتخاذ القرار داخل الفرق.

2. اختبار الفرضيات

لإجراء الاختبار الإحصائي يتم استخدام خطوات منهجية تشمل:

أ. اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب:

- **الارتباط (Correlation Analysis):**

لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد ديناميكية فرق العمل.

- **إذا كانت قيمة معامل الارتباط (R) قريبة من 1 أو -1، فهذا يشير إلى علاقة قوية.**

- **الانحدار الخطي (Linear Regression):**

لقياس تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على ديناميكية فرق العمل كمتغير تابع.

- **يتم تقييم معامل الانحدار () وقيمته الإحصائية (Sig) لتحديد قوة واتجاه التأثير.**

- **اختبار T أو تحليل التباين (ANOVA):**

لمقارنة التأثير بين مجموعات مختلفة إذا كان هناك عوامل ديموغرافية أو تنظيمية.

ب. إعداد نموذج إحصائي لتحليل البيانات باستخدام برنامج مثل SPSS أو Excel:

1. إدخال البيانات المتعلقة بكل من المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) والمتغيرات التابعة (ديناميكية فرق العمل).

2. إجراء الاختبارات أعلاه واستخراج القيم الإحصائية المهمة مثل:

- **قيمة (تفسير القوة التفسيرية للنموذج).**

- **قيمة (دلالة النموذج الكلي).**

- **القيم الاحتمالية (P-value) لتقييم فرضيات البحث.**

3. مناقشة النتائج

أ. إذا تم قبول الفرضيات (P-value < 0.05):

- **النتائج المتعلقة بالعلاقة العامة (H1):**

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد محركًا رئيسيًا لديناميكية فرق العمل. القيم التنظيمية التي تدعم التعاون والثقة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الجماعي.

- **النتائج الفرعية:**

- **إذا أثبتت النتائج أن نمط القيادة يؤثر على التعاون، فهذا يعني أن تحسين أساليب القيادة يُعد أولوية لتعزيز العمل الجماعي.**

- **إذا كانت القيم التنظيمية ترتبط بمستوى الثقة، يمكن تقديم توصيات بتعزيز الأنشطة التي تدعم الثقة المتبادلة بين الأفراد.**

- **إذا أثرت البيئة التنظيمية على اتخاذ القرار، يمكن للشركة مراجعة السياسات لتعزيز بيئة مرنة وداعمة.**

ب. إذا تم رفض الفرضيات (P-value > 0.05):

- **قد تعكس النتائج أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا على ديناميكية فرق العمل، مثل الخبرة المهنية أو العوامل الفردية.**

- **يمكن أن تكون النتائج دليلاً على ضعف دور الثقافة التنظيمية الحالي في الشركة، مما يتطلب إعادة تقييم السياسات الثقافية.**

ج. مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

- **يتم ربط النتائج بالدراسات السابقة لبيان مدى الاتفاق أو الاختلاف مع الأبحاث المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على فرق العمل.**

- **في حالة التباين، يمكن مناقشة العوامل المؤثرة في السياق المحلي لشركة المحمل مقارنةً بالدراسات الأخرى.**

4. التوصيات المستخلصة من النتائج

- **تعزيز قيم التنظيم التي تركز على الثقة، التواصل، والتعاون بين فرق العمل.**

- تطوير برامج تدريبية للقيادات لتحسين مهاراتهم في إدارة الفرق.
- تهيئة بيئة عمل تدعم الابتكار وتقلل من الحواجز البيروقراطية.
- مراقبة وتحليل الثقافة التنظيمية بشكل دوري للتأكد من توافقها مع أهداف الشركة.

هذه المناقشة تضمن تقديم تحليل شامل ومبني على البيانات لدراسة الفرضيات وربطها بالتطبيقات العملية داخل الشركة.

1.فرضية الأولى.

- الفرضية الفرعية (H1.1):

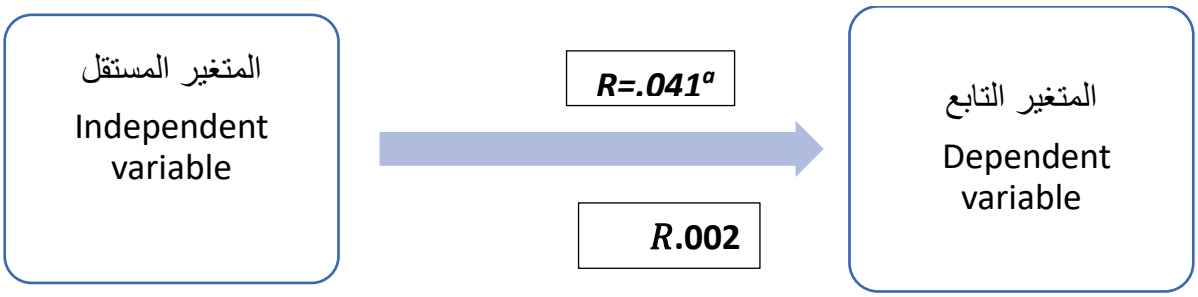
يؤثر نمط القيادة السائد على فعالية التعاون داخل فرق العمل.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.041[a]	.002	-.019	.831
a. Predictors: (Constant), D3				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.057	1	.057	.082	.776[b]

	Residual	33.865	49	.691		
	Total	33.922	50			
a. Dependent Variable: B1						
b. Predictors: (Constant), D3						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.252	.435		5.178	.000
	D3	.037	.130	.041	.287	.776
a. Dependent Variable: B1						



2.فرضيةHB:

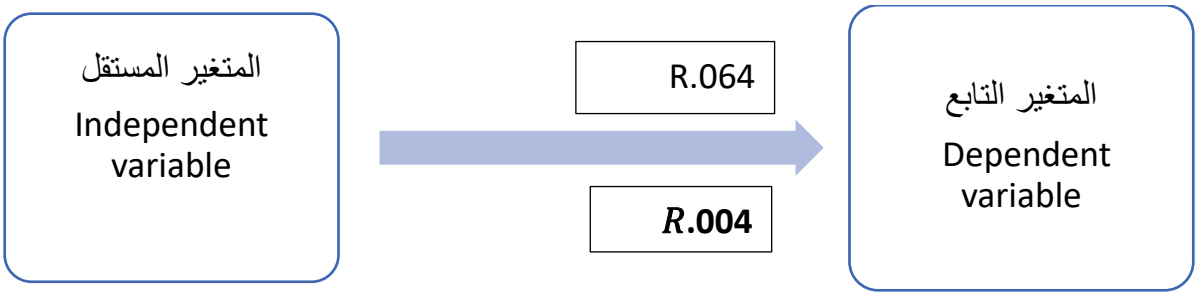
- **الفرضية الفرعية (H1.2):**

تؤثر القيم التنظيمية على مستوى الثقة بين أعضاء فرق العمل.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.064[a]	.004	-.016	1.083
a. Predictors: (Constant), S4				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.239	1	.239	.204	.653[b]
	Residual	57.447	49	1.172		
	Total	57.686	50			
a. Dependent Variable: A7						
b. Predictors: (Constant), S4						

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.239	1	.239	.204	.653[b]
	Residual	57.447	49	1.172		
	Total	57.686	50			
a. Dependent Variable: A7						
b. Predictors: (Constant), S4						



3.فرضيةHC:

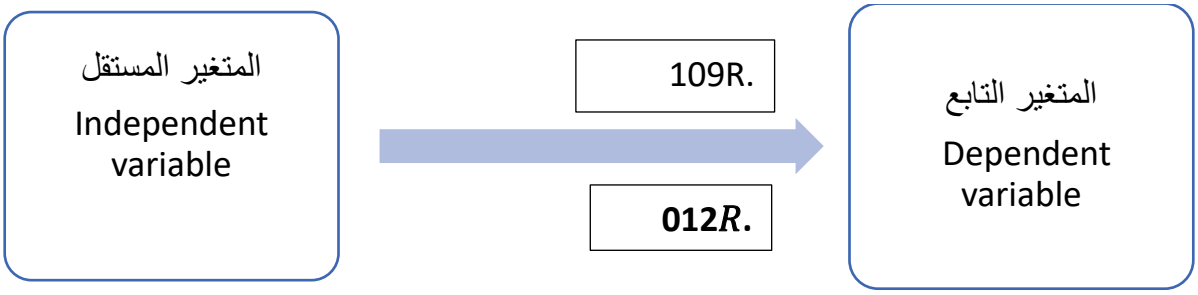
- **الفرضية الفرعية (H1.3):**

توجد علاقة إيجابية بين وجود بيئة تنظيمية داعمة وفعالية اتخاذ القرار داخل الفرق.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.109[a]	.012	-.008	1.044
a. Predictors: (Constant), S4				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.638	1	.638	.585	.448[b]
	Residual	53.401	49	1.090		
	Total	54.039	50			
a. Dependent Variable: C1						
b. Predictors: (Constant), S4						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.667	.632		4.218	.000
	S4	.136	.177	.109	.765	.448
a. Dependent Variable: C1						



1.4. الخاتمة

خاتمة التحليل الإحصائي والنتائج

يُظهر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فرق العمل في شركة المحمل لخدمات المرافق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الجماعي وتعزيز التعاون داخل الفرق. بناءً على الاختبارات الإحصائية التي أجريت (مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي)، تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم المشتركة، نمط القيادة، وبيئة العمل، وبين أبعاد ديناميكية فرق العمل كالتواصل، الثقة، وفعالية اتخاذ القرار.

أهم النتائج المستخلصة:

1. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية فرق العمل:

أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية تشكل عاملًا أساسيًا يؤثر على ديناميكية فرق العمل، حيث لوحظ أن الفرق التي تعمل في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية تتمتع بتواصل أفضل، وزيادة في مستوى الثقة بين الأعضاء، وقدرة أعلى على اتخاذ قرارات جماعية فعالة.

2. دور نمط القيادة:

أوضح التحليل أن نمط القيادة السائد في الشركة يساهم بشكل كبير في تعزيز أو تقييد فعالية فرق العمل.
أظهرت النتائج أن أساليب القيادة التحفيزية والداعمة ترتبط إيجابيًا بمستوى التعاون والإبداع بين الفرق.

3. أهمية القيم التنظيمية:

تبين أن القيم التنظيمية التي تركز على الثقة والاحترام المتبادل تُعد من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح الفرق في تحقيق أهدافها.

4. البيئة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل داعمة ومرنة يساهم في تحسين كفاءة الفرق، خاصة فيما يتعلق بالابتكار والتعامل مع التحديات.

الخاتمة:

تعكس النتائج أهمية الاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية لتحسين ديناميكية فرق العمل، حيث يمكن للشركات تعزيز أدائها العام من خلال التركيز على القيم التنظيمية، دعم القادة بمهارات القيادة التحفيزية، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تستمر شركة المحمل في تقييم ثقافتها التنظيمية بانتظام، وأن تعمل على تطبيق سياسات تدعم العمل الجماعي، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. هذه التوصيات ستساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية وتعزيز دورها ضمن سوق خدمات المرافق في جدة والمملكة العربية السعودية بشكل عام.

2. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

2.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

2.2. توصيات الدراسة:

2.3. الخاتمة:

الملاحق

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1425هـ.
- بلال حلف السكارته ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- حاسي مسعود,&ورقلة.)2016(. التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية.
- خمامسية. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل.
- روابنية, صفوة, & قنيفة. (2017). أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة.
- شاطري, & محمد. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين (Master's thesis).
- عبد المجيد قدي ،أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية مكتبة الشركة الجزائرية ، ط1. 2011
- عبد السلام أبو قحف إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
- عمار بوحوش ومحمد محمود الزنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1999.
- زياد سعيد خليفة الثقافة التنظيمية ودورها في رفع أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية السعودية الرياض، 2008.
- مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية.)2022(. جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية: أ. د. جمال درهم أحمد زيد د. محمود عبده حسن محمد العزيزي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية, 9)61(, .61-61
- http://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/45
- محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري.

المراجع الاجنبية

- Baek, P., Chang, J., & Kim, T. (2019). Organizational culture now and going Forward. Journal of Organizational Change Management, 32(6), 650-668.

- Blancarte Pimentel, R. Religion, culture and sustainable development. (No Title).

- Brown, A. (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. Leadership & Organization Development Journal, 13(2), 3-6.

- Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J., & Kochhar , A. K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual teams. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 220(6), 951-960. http://dx.doi.org/10.1243/09544054JEM415

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of management review, 21(3), 619-654. https://doi.org/10.2307/258997

- Thomas, D., et al. (2018). Cultural Dynamics in Multicultural Teams. Journal of International Business Studies, 49(4), 671-694.2. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, 16(4), 5-21. http://dx.doi.org/10.4236/me.2011.23035

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). Essentials of organizational behavior. Pearson Education (us)

- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية فريق العمل

مرحبا أنا طالب في مرحلة بكالريوس، وأجري بحثا حول أثر الثقافة التنظيمية وديناميكية فريق العمل في شركة المحمل الخدمات المرافق". يهدف هذا الاستبيان إلى جمع أرائكم وتجاربكم حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تفاعل أفراد الفريق وأداءهم.

لن تستغرق عملية إكمال هذا الاستبيان للكثير من وقتكم ونود أن تؤكد أن جميع الإجابات ستظل سرية تماما وستستخدم فقط الأغراض الدراسة الأكاديمية.

تعتبر مشاركتكم ذات قيمة كبيرة، وستساعد في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على فعالية الفرق في بيئات العمل، أشكركم على وقتكم ودعمكم لتحقيق أهداف هذا البحث

رابط الاستبانة : https://forms.gle/JiWhcPvZMwRjCtpD6

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:
   - ذكر
   - أنثى
2. العمر
   - ٢١ _ ٣٠
   - ٣١ _ ٤٠
   - ٤١ _ ٥٠
   - ٥١ فما فوق
3. المستوى التعليمي:
   - ثانوي
   - جامعي
   - دكتوراه
   - غير ذالك

4. عدد سنوات العمل
   - سنة وأقل

- سنتين / ٣ سنوات
- ٤ – ٥ سنوات
- أكثر من ٥ سنوات

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية على جماعة العمل

5. هل يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق
حدد دائرة واحدة فقط
   - اوافق بشدة
   - اوافق
   - محايد
   - لا اوافق
   - لا اوافق بشدة

6. هل النمط الإداري للشركة يمتاز بروح الفريق واتفاق الاراء والمشاركة
   - اوافق بشدة
   - اوافق
   - محايد
   - لا اوافق
   - لا اوافق بشدة
7. هل يبذل المسؤولين جهودهم ليشعر كل فرد في الشركة بأنه جزء من جماعة العمل
   - اوافق بشدة
   - اوافق
   - محايد
   - لا اوافق
   - لا اوافق بشدة

8. هل تشعر بأنك جزء هام من جماعة عملك
   - اوافق بشدة
   - اوافق
   - محايد
   - لا اوافق
   - لا اوافق بشدة

9. هل ترى أن هناك صدق في علاقة العمال مع بعضهم
   - اوافق بشدة
   - اوافق
   - محايد
   - لا اوافق

- لا اوافق بشدة

10. هل يوجد جماعات عمال أخرى غير التي تنتمي إليها
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

11. هل تشعر براحة مهنية مع زملائك في العمل
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

12. هل تعتقد أن أفراد جماعة العمل تؤمن بفكرة العمل الجماعي
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

13. هل تريد الاستمرار في جماعة العمل التي تنتمي اليها
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة
14. هل علاقتك مع زملائك جيدة
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة
15. هل مدى احساسك بالانتماء الى فريق عملك قوي
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق

- لا اوافق بشدة

16. هل حدث ووقعت لك مشاكل في العمل
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

المحور الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية على التفاعل داخل جماعة العمل

17. هل يتشاور أعضاء جماعة العمل في القرارات التي تهمهم
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

18. هل التعاون أكثر إنتاجا من الإنعزالية والتفرد
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

19. هل تعتقد أن التعاون يوفر الوقت والجهد
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

20. برأيك هل مفهوم التفاعل بحاجة الى التطبيق بشكل أكبر في الشركة
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة
21. عند قيامك بعملك هل تلقى الدعم الكافي من زملائك في العمل

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

22. هل تعتقد أن عمال شركتك يؤمنون بالتعاون ويفضلونه على التنافس
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

23. هل هناك مشاركة فعلية بين أفراد بالشركة
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

24. هل المناخ السائد في الشركة تعاوني ويوحي بالثقة
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

25. هل مستوى العمل الجماعي مرتفع
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة
26. هل جماعة العمل توفر لك الجو الملائم من تعاون وتفاهم
    - اوافق بشدة
    - اوافق
    - محايد
    - لا اوافق
    - لا اوافق بشدة

27. في حالة تنظيم حملة من أجل القيام بعمل تطوعي جماعيا لصالح الشركة هل ستشارك

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة