

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بـعـنـوان :

أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابراهيم ترشين في غرداية)

تحت إشراف :

د. إيمان بوقرة

من إعداد الطالبين :

❖ عبد العزيز بوسعدة

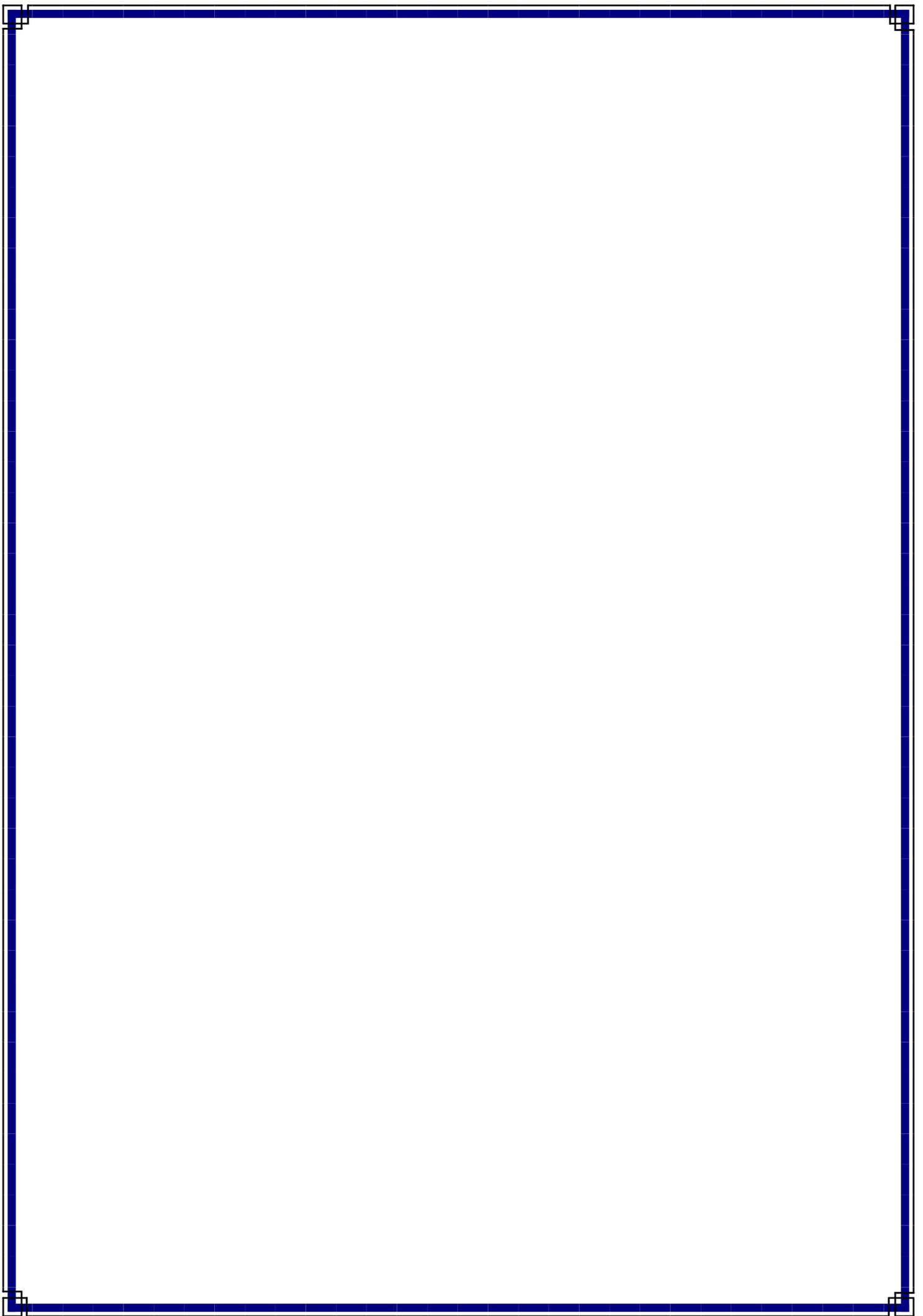
❖ توفيق ديداوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : ...../...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ	أ. د رميلة لعمور
مشرفاً و مقرراً	جامعة غرداية	محاضر-أ-	د. إيمان بوقرة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ	أ. د محمد مولود غزيل

السنة الجامعية : 2020 - 2021 م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بـعـنـوان :

أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابراهيم ترشين في غرداية)

تحت إشراف :

د. إيمان بوقرة

من إعداد الطالبين :

❖ عبد العزيز بوسعدة

❖ توفيق ديداوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : ...../...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ	أ. د رميلة لعمور
مشرفاً و مقرراً	جامعة غرداية	محاضر-أ-	د. إيمان بوقرة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د محمد مولود غزيل

السنة الجامعية : 2020 - 2021 م

# الاهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة أبي الغالي

إلى من علمتني العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها أمي الحبيبة

إلى سر سعادتي أختي الكريمة

إلى أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب زوجتي العزيزة

إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء

إلى الدكتورة المشرفة إيمان بوقرة

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج.

محمد العزيز بوسعدة



# الاهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم

أمي الموقرة

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إخواني وأخواتي

إلى الدكتورة المخلصة

إيمان بوقرة

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى جميع الأهل والأصدقاء

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم

إن إنّهائي عملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنّى أن ينال رضاكم.

توفيق ديداوي

# شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له على فضله، وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة المشرفة

على كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات

حرصا منها على إنجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة المطلوبة

فجزاها الله خيرا وأدامها ذخرا للأمة

وشكر خاص للأهل الذين قدموا لنا يد المساعدة

وساندونا في كل خطوة فتحدينا الصعاب

كما لا يفوتنا أن نخص بالشكر والامتنان كل من لجنة المناقشة

وأساتذة قسم علوم التسيير

وكل التحية والاحترام إلى من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد.

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاث ( الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي "العضوية" ) في تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، ولتحقيق غايات هذه الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الذي وزع على 90 موظفا في المؤسسة المدروسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: ارتفاع مستوى كل من: التماثل التنظيمي والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي، مجتمعة في تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، كما خلصت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة. و أخيراً فقد كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تماثل تنظيمي، تحسين، عمل جماعي، مؤسسة استشفائية، غرداية.

**Abstract :** The aim of this study was to identify the effect of three dimensions of organizational symmetry (organizational loyalty, organizational similarity, and organizational affiliation “organic”) on improving teamwork in the public hospital of Dr. Ibrahim Tirichin in Ghardaia. To achieve these objectives, the researchers followed the descriptive and analytical approach, by using questionnaire was distributed to 90 employees of the hospital.

The current study reached several results, which are: the high level of each of: organizational symmetry and teamwork in the hospital institution. The study also revealed the existence of a statistically significant effect of the dimensions of organizational symmetry: organizational loyalty, organizational similarity and organizational affiliation, combined in improving teamwork in the hospital of Dr. Ibrahim Tarshin, in Ghardaia, and the study also concluded that there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the study samples towards organizational similarity due to the demographic characteristics of the study sample. Finally, the study revealed that there were no statistically significant differences between the averages of the study samples' responses towards group work due to the demographic characteristics of the study sample..

**Key words :** Organizational Symmetry, Improving, Teamwork, Hospital Institution, Ghardaia.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	الملخص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
7	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي</b>
7	تمهيد
8	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي</b>
8	المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي ( فرق العمل )
18	المطلب الثاني: ماهية التماثل التنظيمي
28	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية</b>
28	المطلب الأول: الدراسات العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل الأول
45	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
45	تمهيد
46	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة ( الطريقة والأدوات )</b>
46	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة



47	المطلب الثاني: أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
<b>51</b>	<b>المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة</b>
51	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
53	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
<b>60</b>	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج</b>
60	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالث ومناقشة نتائجها
66	خلاصة الفصل الثاني
<b>67</b>	<b>الخاتمة العامة</b>
<b>70</b>	<b>قائمة المراجع</b>
<b>77</b>	<b>قائمة الملاحق</b>
<b>83</b>	<b>الفهرس</b>

## قائمة الجدول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
11	مفهوم فريق العمل	(1-1)
12	مفهوم العمل الجماعي	(2-1)
13	الفرق بين الجماعات وفرق العمل	(3-1)
21	بعض مفاهيم التماثل التنظيمي حسب آراء الباحثين	(4-1)
40	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(5-1)
48	تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	(1-2)
51	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية	(2-2)
54	درجة الموافقة حول أبعاد التماثل التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها	(3-2)
55	درجة الموافقة حول بعد الولاء التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها	(4-2)
56	درجة الموافقة حول بعد التشابه التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها	(5-2)
57	درجة الموافقة حول بعد الانتماء التنظيمي (العضوية) مرتبة حسب متوسط موافقتها	(6-2)
58	درجة الموافقة حول ممارسة العمل الجماعي (فرق العمل) مرتبة حسب متوسط موافقتها	(7-2)
60	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	(8-2)
61	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(9-2)
62	يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(10-2)
64	نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثانية	(11-2)
65	نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة	(12-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
5	النموذج المقترح للدراسة	(1-1)
17	أنواع فرق العمل	(2-1)
19	تطور مفهوم التماثل التنظيمي	(3-1)
22	تموقع التماثل التنظيمي	(4-1)
23	مراحل تطور التماثل التنظيمي	(5-1)
25	سمات التماثل التنظيمي	(6-1)
27	أبعاد التماثل التنظيمي	(7-1)

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
77	الاستبيان	1
82	قائمة الأساتذة المحكمين	2





# المقدمة العامة

# المقدمة العامة

## (1) توطئة:

تعتمد المؤسسات بدرجة أساسية على المورد البشري لتحقيق أهدافها وغاياتها، لذا يتوجب عليها البحث الجيد في سلوكه ومعرفة أسبابه لكي يتسنى لها القدرة على التنبؤ به في مرحلة متقدمة، من أجل السيطرة عليه والتحكم فيه من خلال التأثير على المسببات لأنه يؤثر على أداء موظفيها. ولهذا السلوك العديد من المحددات والتي من بينها القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد والتي تعبر عن هويته التي تعتبر مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بين.

ولفهم هذه الأشياء علينا فهم الهوية التنظيمية أولاً، في المقابل فإن التماثل التنظيمي يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة يطور من خلالها الفرد روابطه مع شخص آخر ومجموعة معينة يشعر بالتوحد معها.<sup>1</sup>

إن مفهوم التماثل التنظيمي من وجهة نظر بعض المختصين هو عبارة عن اندماج لرغبات العاملين في المنظمة مع رغبات المنظمة نفسها، الذي بدوره يؤدي إلى إنتاج حالة من التماثل بناءً على اندماج الرغبات.

ولقد أولى الباحثون في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً لموضوع التماثل التنظيمي لما من شأنه التأثير بشكل ملحوظ على العاملين في المنظمة من حيث نجاح المنظمة ومخرجاتها، ومعدل الغياب والدوران، وعلى مدى التزام العاملين بمنظمتهم. وفي هذا السياق يتبلور مصطلح آخر وهو العمل الجماعي،<sup>2</sup> الذي وصفه كل من باسكال وميشيل ( Pascale and Michael ) سنة 2000 بأنه صورة من صور تنظيم العمل والذي يضم مجموعة من الأفراد ويؤثر سلباً أو إيجاباً على العديد من عناصر ومكونات ومخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء، الاتجاهات... إلخ.<sup>3</sup>

ولذلك فإن العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد يساعد بشكل كبير على تحقيق أعلى مستويات الأداء، فهو توحيد لرؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، بحيث لا يستطيع أي فرد تحقيق هذا الهدف بمفرده، إلا أن نجاح تلك المجموعات التي تستطيع أن تتغلب على نزعتها البشرية وهي ما تقصد فرق العمل وتولد صراعات وخلافات داخل أعضاء

<sup>1</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد. 2019م. أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ص: 2.

<sup>2</sup> غانم، أسيل عبد الرحمان، 2016م. أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص: 2.

<sup>3</sup> Pascale, Carayon and Michael, J. Smith. (2000). " Work organization and ergonomics ". **APPLIED ERGONOMICS**, 31(6), PP, 649-662.

## المقدمة العامة

الفريق، ويأتي من خلال التماثل التنظيمي في المنظمة الذي هدفه إيجاد الحلول للمهام والأولويات التي ترغب المنظمة في إتمامه.

إن دور موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين مهم في تقديم الخدمة الطبية والرعاية الصحية من خلال أدائه الإيجابي لا سيما خلال هذه الفترة الحساسة التي يمر بها العالم و الجزائر ألا و هي جائحة كورونا، حيث يساهم هذا الأداء الإيجابي و الواعي و المسؤول في حل المشاكل في المستشفى أو التقليل منها، ويتم ذلك من خلال فهم و ضبط سلوكيات العمل الممارسة، و هذا ما يكرسه و يرسخه و يدعوا به مفهوم التماثل التنظيمي عندما تمارسه المؤسسات الاستشفائية مع موظفيها.

### (2) مشكلة الدراسة:

بناء ما تقدم ذكره يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية؟

يمكن تقسيم التساؤل الرئيسي السابق إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما هو تأثير الأبعاد التالية: الولاء التنظيمي و التشابه التنظيمي و الانتماء التنظيمي، مجتمعة في تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسة التماثل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسة العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم؟

### (3) أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحليل مفهوم التماثل التنظيمي، باعتباره من المفاهيم الحديثة نسبية، ومدى توافر أبعاده ( الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية " الانتماء التنظيمي " ) لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.

## المقدمة العامة

2. تحليل مفهوم العمل الجماعي، ومدى ممارسته من قبل العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.
3. تحليل أثر التماثل التنظيمي في العمل الجماعي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.
4. تقديم النتائج والتوصيات التي تساعد إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية تبني هذا المفهوم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### (4) فرضيات الدراسة:

تختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي، مجتمعة على تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ).

### (5) أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الأهميتين الآتيتين:

#### 1. الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع ذاته المتضمن أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي.
- توضيح مفهوم فريق العمل الجماعي والعوامل المؤثرة التي تساعد على العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.

## المقدمة العامة

– إثراء المكتبات العملية لتوفير المعلومات الكافية عن واقع التماثل التنظيمي وأثرها على العمل الجماعي، ويكون مدخلا في تشجيع الباحثين نحو إجراء دراسات مستقبلية وإكمال ما توصل إليه الباحث من نتائج.

### 2. الأهمية العلمية:

الاستفادة من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية وتوظيفها في مؤسسات القطاع الصحي لتفادي إدراك الموظفين عدم وجود تماثل تنظيمي في المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تبحث في إظهار تأثير التماثل التنظيمي على العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، والذي بدوره يؤثر على ما تقدمه المؤسسة وتطور نظامها التنظيمي بما يسهم في تفاعل الأفراد العاملين مع بيئة المؤسسة الداخلية.

### (6) مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية، حفزت الطالبين على اختيار موضوع الدراسة الحالية، نذكر منها الآتي:

1. الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة الموضوع.
2. إثراء المكتبة الإدارية بمعارف جديدة حول التماثل التنظيمي والعمل الجماعي لافتقارها لمثل هذا النوع من الدراسات في حدود علم الباحثين.
3. التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.
4. التعرف على أبعاد التماثل التنظيمي ( الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء" ) المتواجدة لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.
5. نظرا للأهمية الإدارية والاقتصادية والقانونية والإنسانية والاجتماعية لموضوعي: التماثل التنظيمي والعمل الجماعي على الصعيدين الأكاديمي والعلمي.

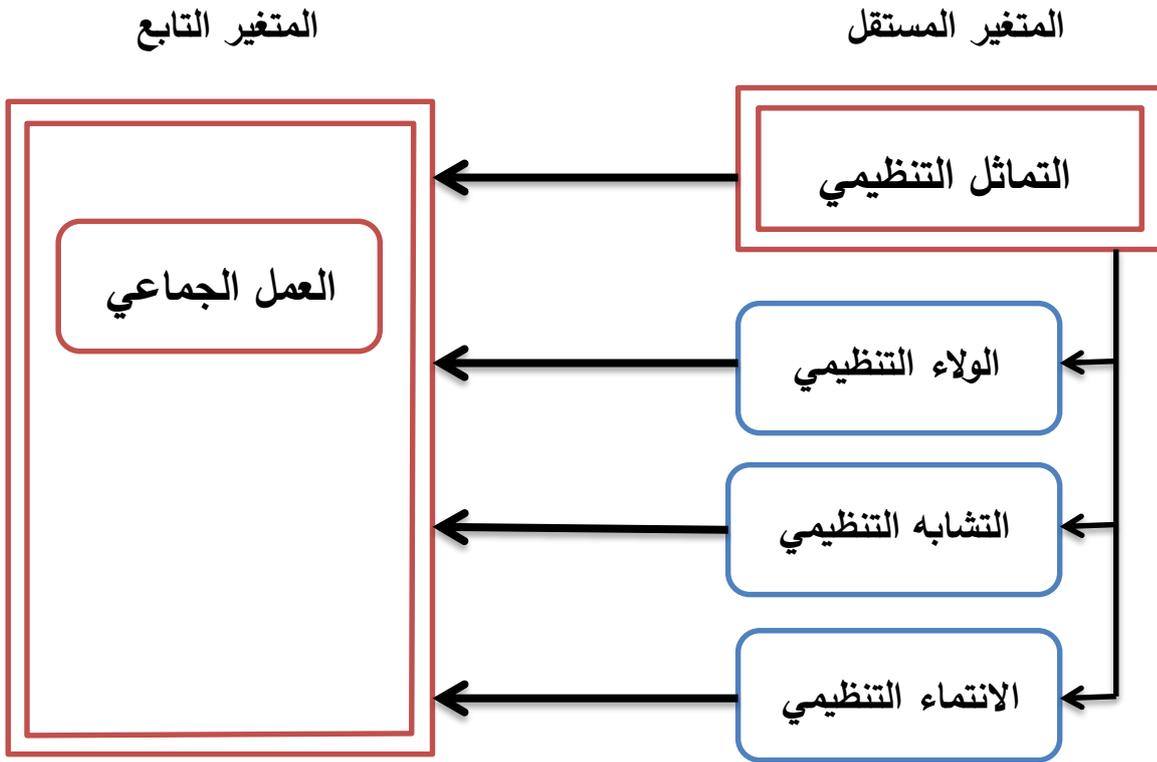
### (7) منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قسمت الدراسة إلى جانب نظري متمثل في المصادر الثانوية في الدراسة، والذي يشمل مراجعة المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وجانب ميداني تم الاعتماد فيه على استبيان لجمع البيانات الأولية الضرورية اللازمة لإجراء

## المقدمة العامة

هذه الدراسة، حيث وزع استبيان الدراسة على الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية في سنة 2021، وتم معالجة مخرجات الاستبيان بالاعتماد على عدة اختبارات احصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك للتعرف على طبيعة الأثر بين المتغير المستقل ( التماثل التنظيمي ) والمتغير التابع ( العمل الجماعي ) وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

(8) التعريفات الإجرائية:

1.8 تعريف التماثل التنظيمي:

هو انسجام القيم والعادات والأهداف الخاصة بالفرد مع رسالة المؤسسة وأهدافها، والذي يتفرع منها

الأبعاد التالية:

1.1.8 تعريف الولاء التنظيمي: ويقصد بها حالة شعورية نفسية تتولد لدى الفرد في العمل بارتباط

بالمؤسسة التي يعمل فيها، واحساسه بالانتماء والعمل على تعريف الذات من خلال عضويته بالمؤسسة.

2.1.8 تعريف التشابه: يقصد به قبول الأفراد للمعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابها لهم في المؤسسة

التي ينتمي إليها.

## المقدمة العامة

**3.1.8 تعريف العضوية ( الانتماء ):** هو إدراك الفرد بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها، والحماس لتحقيق أهدافه من خلال محاكاة سلوك الأعضاء الآخرين.

### **2.8 تعريف العمل الجماعي:**

يقصد به كل نشاط أو عمل يحدث عن اجتماع انساني أيا كان نوع هذا الاجتماع، ويكون نتيجة لاجتماع الأفراد بعضهم ببعض في جماعة أو مجتمع ما، واحتكاك أفكارهم وتقابل وجدانهم ونزاعاتهم وذلك ما يحيط بهم من ظروف ويكتنفهم من أحوال وشؤون أعمالهم.

### **(9) حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

❖ **الحدود الزمنية:** اجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2020-2021)

❖ **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفيها.

### **(10) صعوبات الدراسة:**

تمثلت الصعوبة التي واجهت عملية انجاز هذه الدراسة في إيجاد مؤسسة مناسبة لإجراء دراسة الحالة، خاصة في ظل الظروف الطارئة التي واجهتها ولاية غرداية على غرار باقي ولايات الوطن ودول العالم نتيجة جائحة كورونا.

### **(11) هيكل الدراسة:**

سعى للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها وكذا من أجل اختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة الى مقدمة عامة وخاتمة عامة، يتوسطهما فصلين هما:

❖ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتمائل التنظيمي والعمل الجماعي، حيث تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار النظري للتمائل التنظيمي والعمل الجماعي، أما بالنسبة للمبحث الثاني تضمن الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

❖ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية هي: منهجية الدراسة، والوصف الإحصائي للمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

تمهيد:

يعد المورد البشري العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها المختلفة وتبذل في اختيارهم وإعدادهم الجهد والمال وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية التي تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم المختلفة، وتطلب بالمقابل منهم الولاء لها، والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكل الكفاءة والفاعلية.<sup>4</sup>

ويندرج مصطلحي العمل الجماعي ( فرق العمل) والتماثل التنظيمي ضمن المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي تُعنى بإدارة أعمال المؤسسات المعاصرة، وما يترب على ذلك من كيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها لأهدافها استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، والخروج من الطابع الفردي والاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من متغيري الدراسة وهما: العمل الجماعي والتماثل التنظيمي، وذلك من ناحية المفهوم والأبعاد والأهمية وأيضاً الحديث عن بالإضافة إلى مراجعة وتوضيح مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع ذات العلاقة بالدراسة، وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

❖ **المبحث الأول: الإطار النظري للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي.**

❖ **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.**

<sup>4</sup> الزعلوان، معتصم ياسين محمد. 2014م. النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص: 1.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### المبحث الأول: الإطار النظري للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

بالرغم من حداثة موضوع التماثل التنظيمي، إلا أن جذوره تعود لبدايات الفكر السياسي والنفسي والإداري والإسلامي، بحيث اعتبر التماثل من أهم الأركان الأساسية للدعوة الإسلامية، بحيث يجب على الفرد تبني أهداف وقيم حقيقية. و العمل الجماعي أيضاً بدوره يساعد في بناء روح الثقافة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهاراتهم، وزيادة مداركهم. وفي هذا المبحث سنتطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بكليهما ضمن المطالبين التاليين:

#### المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي

سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفه لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المؤسسات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.<sup>5</sup>

وفي هذا المطلب سنبين مجموعة من العناصر وهي كالاتي: نشأة وتطور فرق العمل، مفهومه، بناء فريق العمل ومؤشرات الحاجة إلى ذلك، وصولاً إلى أنواعه وخصائصه في الأخير.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور فرق العمل

كان رنسييس ليكرت (**Rancece Likert**) من أول من نادى بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة اشتراك كل فريق في المؤسسة في جماعة وظيفية متماسكة، ومتلاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> فيله، فاروق عبده وعبدالمجيد، محمد. 2010م. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص: 100.

<sup>6</sup> ابو جريوع، يوسف. 2014م. واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص: 63.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

كما اهتم كل من هنري فايول وماسلو (Hemery Fayol et Maslow) بالعنصر البشري في المؤسسات واعتبارا أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.<sup>7</sup>

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد قدم وليام أوشي (Wiliam Ouchi) نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة سنة 1981م، أكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري، وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، ويعتبر ذلك تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح فريق واحد.<sup>8</sup>

ولقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في توجيه الاهتمام للعنصر البشري كما أعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعم إضافية للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها.<sup>9</sup>

ويعتبر اليابانيون أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل، وذلك بتأثير جهود إدوارد ديمينج (Edward Deming) حيث عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المؤسسة التحسين الإنتاجية، والجودة بشكل مستمر.<sup>10</sup>

وعرفت على أنها: "نمط تعاوني للأداء، والإنجاز يعتمد على القدرات، والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية، والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتصارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المؤسسات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح، ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل، والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية إذن التحول والتغيير الإداري، وشيوع مفاهيم إدارية متنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون."<sup>11</sup>

<sup>7</sup> مؤيد، سعد. 2009م. مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، ص: 62.

<sup>8</sup> مؤيد، سعد، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>9</sup> أبو شيخة، نادر. 2011م. التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن، ص: 296.

<sup>10</sup> فريد، توفيق. 2012م. إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، الأردن، ص: 60.

<sup>11</sup> حمدان، عيضة. 2008م. معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص: 189.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الفرع الثاني: مفهوم فريق العمل

1. **تعريف الجماعات:** أعطيت تعريف عديدة للجماعة حيث عرفها علماء الإجماع: " بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس المجموعة " <sup>12</sup>.
2. **تعريف فريق العمل:** تناولت العديد من الدراسات مفهوم فريق العمل، وميزت بين الفريق من جهة والمجموعة من جهة أخرى، والجدول الموالي يوضح آراء الباحثين حول ذلك:

<sup>12</sup> جباري، خضرة. 2016م. دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس -قسنطينة- ، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص: 5.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الجدول رقم (1-1): مفهوم فريق العمل

المصدر	التعريف
Henery, 1997	مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة.
Besterfield, 2003	مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات، وأهداف مشتركة.
Certo, 2004	مجموعة من الأفراد يؤثرون ببعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
Poovan, 2005	مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات، بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.
Armstrong, 2006	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام، غرض مشترك، أهداف الأداء، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل.
Cantou, 2007	مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض الآخر، يمتلكون مهارات مكملة، التزام مشترك، غرض ذو مغزى، وأهداف محددة.
Mathieu, 2008	جماعات وجدت لأداء مهام تنظيمية، والمشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعيا، لنهوض بأعباء المهام القائمة على أساس الاعتماد المتبادل في المحافظة على الحدود وإدارتها، الإدماج في المحيط التنظيمي، والتأثير على عملية التبادل مع الوحدات الأخرى ضمن كيان واسع.
Lussier, 2009	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة يؤدون مهام أعمالهم بشكل اعتمادي مع وجود مسائلة، تقييم، ومكافآت فردية وجماعية
Robbins, 2009	مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها.

المصدر: إحسان، كمال. 2013م. فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 43.

ويستنتج الطالبان بناءً على ما تقدم ذكره من تعريف حول فريق العمل أن هذا الأخير:

"هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأهداف مشتركة".

3. تعريف العمل الجماعي: الجدول التالي يوضح تعريف للعمل الجماعي حسب بعض آراء بعض

الباحثين.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الجدول رقم (1-2): مفهوم العمل الجماعي

المصدر	التعريف
Manzoor et al, 2011	هو عامل مهم من أجل حسن سير عمل المؤسسة، فهو محور رئيسي للعديد من المؤسسات.
عليان، علي رحمة عليان 2014	هو نوع من أنواع تنظيم العمل والذي يضم مجموعة من الأفراد ويؤثر سلباً أو إيجاباً علي العديد من عناصر ومكونات ومخرجات العمل بالمؤسسة مثل الأداء، الاتجاهات... إلخ
McEwan et al, 2017	مجموعة من العمليات السلوكية التفاعلية والمترابطة بين أعضاء الفريق التي تحول مدخلات الفريق إلى نتائج.
Sayal et al, 2018	هو مهارة مهنية أساسية لازمة لإنجاز وتحقيق رؤى وأهداف وخطط وأهداف المؤسسة وتفعيل وتعزيز أداء العاملين هناك.
Berber et al, 2020	هو جانب حيوي لعمل أي مؤسسة، يجب أن تساهم الفرق، كعنصر هيكلي أساسي في تصميم المؤسسات، في أداء أعمال أكثر كفاءة وتحسيناً للمؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الطالبين اعتماداً على الدراسات السابقة.

وأما فيما يتعلق بكلمة ( Team ) فيمكن تحليلها إلي مدلولاتها الأساسية وهي:

T	Together
E	Everyone
A	Achieves
M	More

وهي اختصاراً لمعنى: " معاً يحقق الجميع المزيد " .

ويستنتج الطالبان بناءً على ما تقدم ذكره من تعاريف حول العمل الجماعي أن هذا الأخير: " هو توحيد رؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف " .

4. الفرق بين الجماعات وفرق العمل: يوجد تشابه كبير بين الجماعة والفريق، إلا أن هناك فروقات

يوضحها الجدول التالي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الجدول رقم (1-3): الفرق بين الجماعات وفرق العمل

جماعات العمل	فرق العمل
القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها.	القائد هو مسهل لعمل الفريق.
الأهداف تتحدد من قبل المؤسسة.	الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق.
القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات.	الاجتماعات مليئة بالتفاعل، والمنافسات الحرة.
القائد هو الذي يقوم بالإشراف.	الفريق يخطط لشكل العمل.
التركيز يكون على أداء الأفراد.	التركيز على أداء الفريق.
هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد بعض.	أعضاء الفريق يعملون كوحدة مشتركة.
الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة.	الإيصال يكون من القائد إلى الفريق والعكس بالعكس.
القرارات تتخذ بناء على رأي القائد.	القرارات تأخذ بناءً على رأي الفريق ككل.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على (محمد، عبد المحسن، ص: 138).

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل

#### 1. أهمية فرق العمل: تكمن أهمية فرق العمل في تحقيق المزايا التالية:<sup>13</sup>

- تعلم أعضائها قيمة العمل وثقافة المؤسسة.
- تعلم العاملين الجدد كيفية أدائهم للعمل.
- تقلل الهدر في الوقت والعمل من خلال أداء الأنشطة بشكل تسلسلي.
- تؤدي إلى تحسين الالتزام والولاء التنظيمي وتحقيق لا مركزية في العمل.
- تكسب مهارات القيادة لجميع أعضاء الفريق.
- العمل داخل الفريق يولد رضا عال لجميع أعضاء الفريق، وبذلك تتخفف نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.
- نجاح فرق العمل يؤدي إلى تطوير المهارات التي يؤدي تقليل الكلف والجهود التدريبية التي تتحملها المؤسسة.

<sup>13</sup> محمد علي، عالية جواد. 2011م. "تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(63)، العراق، ص: 177.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

▪ تشجيع الإبداع والابتكار وكذا تحسين عملية صنع القرارات وإنجاز المهام المحددة.

ويستنتج الطالبان بناءً على ما تقدم ذكره من أهمية فرق العمل أنها تكمن في: " تعزيز النجاح والإبداع في روح فرق العمل وكذا تحسين جودة الخدمة والمنتج " .

2. أهداف فرق العمل: تتمثل أهداف بناء فرق العمل في ما يلي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فمرتفعة المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.<sup>14</sup>

▪ تثري التفكير مما يساهم في توليد المزيد من الأفكار الابتكارية.

▪ توفير معلومات صادقة ومتنوعة وتمثل نوعاً من الوقاية من الأخطاء.<sup>15</sup>

ويرى الطالبان أن الهدف المهم والأساسي لفرق العمل، هو أن: " يؤدي العمل بأسلوب الفريق واستخدام فرق العمل والعمل الجماعي إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة " .

### الفرع الرابع: بناء فريق العمل ومؤشرات الحاجة له

1. بناء فريق العمل: تعمل المؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي،

إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون

أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في

مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، فالعاملين الممكنين يجب أن يشعروا

بأنهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد،

<sup>14</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

<sup>15</sup> دهيمي، بلخير. 2016م. العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي ، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام.<sup>16</sup>

وتكمن أيضا أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسير حل الخلافات أو النزاعات و التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.<sup>17</sup>

**2. مؤشرات الحاجة إلى بناء فريق العمل:** يمكن ذكر أهم الدوافع التي تفرض على إدارة المؤسسة

بناء فرق العمل على النحو التالي:<sup>18</sup>

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المؤسسة.
- ازدياد الشكاوي والتذمر بين أفراد المؤسسة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المؤسسة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل، أو إدخال تقنيات جديدة.
- زيادة الشكاوي المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

ويتضح لدى الطالبان بأنه: " أهم مؤشر الحاجة إلى بناء فريق العمل يتمثل في عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين وضعف روح المبادرة والإبداع ".

<sup>16</sup> البدراني، إيمان عبده محمد، 2015 م. " علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق الخفة الاستراتيجية في مستشفيات أربيل "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 7(14)، ص: 168.

<sup>17</sup> لطيسة، عبد الحليم. 2015م. دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص:23.

<sup>18</sup> بن سباع، صليحة. 2017م. محاضرات إدارة فرق العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2، الجزائر، ص: 16.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الفرع الخامس: أنواع وخصائص فرق العمل

1. **أنواع فرق العمل:** تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها في المؤسسة

وهي:

❖ **فرق عمل الإدارة العليا:** هو نوع من الفرق المشكلة من مديري الإدارة العليا، والتي تعتبر حلقة

الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

❖ **فرق العمل الوظيفية:** يكون أعضاؤه في نفس الوحدة الوظيفية أو القسم حيث يكون القائد معيناً

بشكل رسمي في المؤسسة وتكون المسؤوليات والسلطات محددة، ووضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة واضحة.

❖ **فرق العمل متعددة الوظائف:** وهو مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات يتم اختيارهم من

مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج، أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد.

❖ **فرق العمل الموجهة ذاتياً:** وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة

وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

❖ **فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهي مجموعة من العاملين لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع

الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف وتتمتع بالحرية في اتخاذ

القرارات، خاصة في حل المشكلات، تدريب العاملين، اختيار الأعضاء... إلخ.<sup>19</sup>

❖ **فرق دوائر الجودة:** ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من

العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل

فيها تطوعية، وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري المناقشة

المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم.

❖ **فرق العمل الافتراضية:** ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا

المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي

وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة، وتخطي الحدود وتقوم

العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.<sup>20</sup>

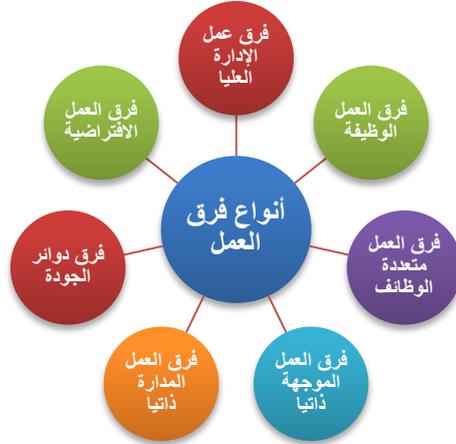
<sup>19</sup> بن سبع، صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 12-13.

<sup>20</sup> جباري، خضرة. مرجع سبق ذكره، ص: 19-20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

ويمكن تلخيص الأنواع السابقة في الشكل الموالي:

### الشكل (1-2): أنواع فرق العمل



المصدر: من إعداد الطالبين.

2. **خصائص فرق العمل:** تتميز فرق العمل في المؤسسات بالعديد من الخصائص التي تشجع العاملين للانضمام إليها، لما تحققه لهم من مكاسب شخصية واجتماعية ومادية، وفيما يلي أهم خصائص فرق العمل:<sup>21</sup>

- الأهداف المشتركة والواضحة.
- الالتزام الموحد.
- الثقة المتبادلة.
- الدعم الخارجي والداخلي.
- المهارات التفاوضية والترابطية.
- توفير الفرصة لجميع أعضاء الفريق لتحمل مسؤولية القيادة المشتركة فضلا عن توفير الفرص لكل عضو لكي يحقق ذاته ويعبر عن طاقته وترجمتها إلى عمل قابل للتنفيذ.
- القدرة على مواجهة المشكلات والتكيف للتعديلات التي تحتاج إلى إجراءها.

<sup>21</sup> حافظ، عبد الناصر علك وحسين، وليد حسين. 2012م. " أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد "، مجلة المنصور، العدد (18)، العراق، ص: 66.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### المطلب الثاني: ماهية التماثل التنظيمي

يختص هذا المطلب بتوضيح مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالتماثل التنظيمي بما فيها: تعريف التماثل التنظيمي وأبعاده وأهميته ومراحل تطوره وسماته، وذلك من خلال الفروع الآتية:

### الفرع الأول: نشأة ومفهوم التماثل التنظيمي

اهتم العديد من الباحثين بدراسة التماثل التنظيمي حيث تتداول العديد من المفاهيم حوله، بالتالي سنقدم أهم التعاريف التي توضح هذا المفهوم وذلك كما يلي:

#### 1. نشأة التماثل التنظيمي:

بدأت الدراسة التجريبية للتماثل أواخر عقد الخمسينيات من القرن الماضي مع توجه الأنظار نحو إيجاد حلول لتصاعد الحرب الباردة وزيادة كلفة سباق التسلح الناتج عن تلك التوترات، إذ قام (Morton Deutsh) وذلك في عام 1958م بدراسة التماثل من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض. إذ قام بتعريف التماثل بعبارات سلوكية واستدل على التماثل من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتج عن ذلك التعاون.<sup>22</sup>

كما ترجع جذور مفهوم التماثل التنظيمي إلى النظرية السياسية (lasswell) 1965م التي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية وقد تبنى (lasswell) المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، حيث حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لاشعورية واستخدم مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر، أو فكرة معينة، وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثرهم باستخدام (lasswell) لمصطلح التماثل. والعالم (Foot) هو أول من استخدم مصطلح التماثل في السياق التنظيمي في عام 1951م، وقد اعتبر (Foot) بأن التماثل التنظيمي هو عنصر أساسي في تحفيز الأفراد، إذ ينظر (Foot) إلى التماثل التنظيمي بأنه الاعتماد والالتزام بهوية أو سلسلة من الهويات، وفي رأيه أن التماثل التنظيمي هو نظرة الفرد لنفسه كعضو في المؤسسة وهذا يدفع الفرد للعمل بالنيابة عن المؤسسة.<sup>23</sup>

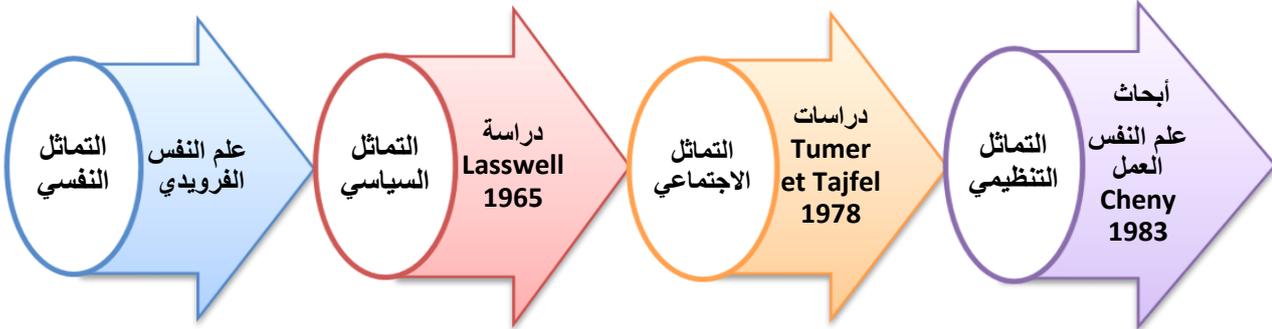
<sup>22</sup> عبد الدائم، علي عبد السلام. 2011م. " دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة / دائرة صحة بغداد الكرخ"، مجلة الجامعة العراقية، 1(36)، العراق، ص: 439.

<sup>23</sup> ماريان، بالحمو. 2019م. نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص: 3.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

وتعرف المنظمات الحديثة اليوم أبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تتشكل مع الهوية المهنية للموظفين، ما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. نستنتج من العجالة التطورية لأدبيات البحث السابقة حول موضوع " التماثل التنظيمي " أنه قبل أن يدخل المنظمات كمصطلح " التماثل " كغيره من المفاهيم ولد مع ميلاد التحليليين، وتشعب بالمفاهيم الفرويدية في دراسة الراشدين، ليستخدمة لازويل كمفهوم سياسي لتماثل الأفراد لسلطة، كما استخدمه علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح " التماثل الاجتماعي " من حيث تماثل الفرد للجماعة وتماثل الجماعة للجماعة، ومع اهتمام الباحثين بمجال علم النفس العمل، اعترف بالمؤسسات على أنها نطاق اجتماعي، تتوسع وتزيد وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، حي غني مصطلح التماثل كغيره من المصطلحات الاجتماعية بالدراسة داخل التنظيم، وتهتم الدراسات الحديثة بمعالجة هذا المتغير " التماثل التنظيمي " وأبعاده من حيث تجسيد مفهومهم في البيئات التنظيمية.<sup>24</sup>

### الشكل رقم (1-3): تطور مفهوم التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>24</sup> صوريا، عثمانى مرابط. 2019م. التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 59.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### 2. مفهوم التماثل التنظيمي:

سنقدم أهم التعاريف التي توضح هذا المفهوم، وذلك كما يلي:

**1.2. تعريف التماثل لغة:** من الفعل تماثل أي تشابه، تطابق ومصدرها تماثل بمعنى تشابه، تطابق ومائلٌ يُماثل، مُماثلة: الشيء شابهه، ولا تكن المماثلة إلا بين المتقين والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات.<sup>25</sup>

**2.2. تعريف التنظيم لغة:** هو مصدر فعل نظم، والنظم التأليف وضم الشيء إلى آخر.<sup>26</sup>

**3.2. التعريف الاصطلاحي للتماثل التنظيمي:** هنالك تعريفات عديدة نذكر منها ما يلي:

يعرف التماثل التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها تكامل وتطابق أهداف المؤسسة مع أهداف الفرد.<sup>27</sup>

وعرف على أنه عملية ديناميكية نشطة حيث يحتضن الأفراد من خلالها القيم والأهداف التنظيمية وربطها بقيمها وأهدافها الشخصية.<sup>28</sup>

ويعرف أيضا بأنه التصور المنسجم أو الأحادي مع الانتماء إلى المؤسسة، حيث يعرف الموظف نفسه من حيث مصطلحات المؤسسة التي هو عضو فيها. فإن التماثل التنظيمي يشير إلى درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية المؤسسة.<sup>29</sup>

عني مصطلح التماثل كغيره من المصطلحات الاجتماعية بدراسة داخل المؤسسة، فعجلة التطورات الأدبية ادخلت مصطلح التماثل إلى مؤسسات الأعمال كغيره من المفاهيم. والجدول (1-4) يوضح بعض مفاهيم التماثل حسب آراء الباحثين.

<sup>25</sup> نصيرة، ملاك. 2018م. التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية ، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 9.

<sup>26</sup> شهلي، نبيلة. 2017م. الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة ، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، ص: 8.

<sup>27</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد. مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>28</sup> Jaidah, J. M. Al, & Obeidat, A. M. (2020). "The Role of Internal Social Responsibility in Achieving Organizational Symmetry". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), P: 736.

<sup>29</sup> فاضل راضي، الغزالي وهاشم فوزي، العبادي. 2013م. " التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة "، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(2)، ص: 63.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

الجدول رقم (1-4): بعض مفاهيم التماثل التنظيمي حسب آراء الباحثين

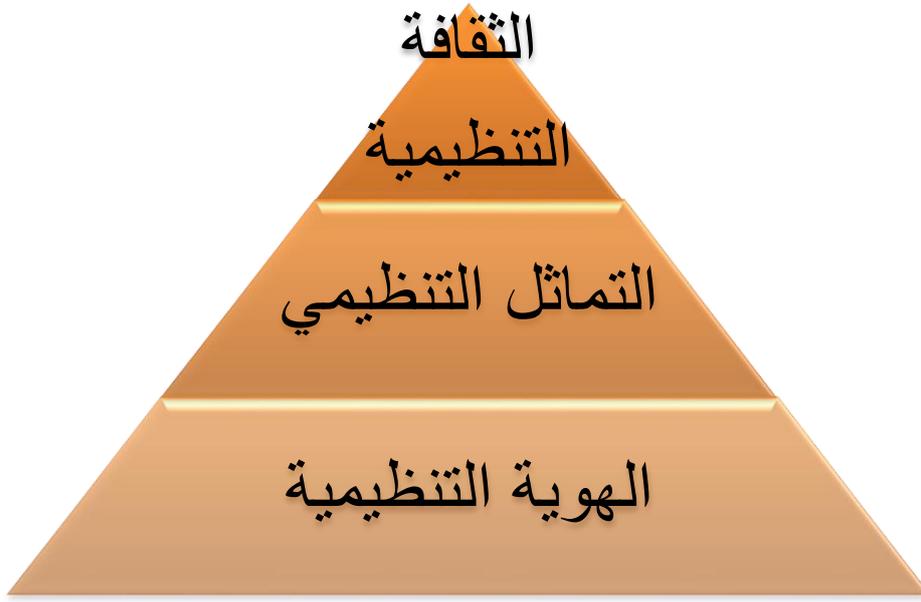
اسم الباحث	المفهوم
Cheney, 1983	العملية التي من خلالها يربط الأفراد انفسهم بالمجتمع المنظمي.
Johnson et al,1999.	سيكولوجية العلاقة بين الفرد العامل والمؤسسة بحيث يشعر الفرد العامل بذاتيته وعمق تلك العلاقة مع المؤسسة بوصفها كيان اجتماعي.
Simon, 2000.	تسعى المؤسسات على اختلاف أعمالها وتخصصاتها لأن يكون فيها العاملون فيها منسجمين مع رسالة ورؤية المؤسسات التي تهدف إلى تحقيقها.
Westphal and Milton, 2005.	ارتباط الموظف مع مؤسسته، وتحديد مصيره من خلال اعتبار أهدافه هي نفس أهداف التي تملكها المؤسسة.
البشاشة، سامر عبد المجيد 2008م	تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمؤسسة.
الشواورة، طه سالم 2016م	التواصل النفسي والذهني والعاطفي بين الفرد العامل والمؤسسة، ودرجة تشابه أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.
Ghannam, ASEEL ABDULRAHMAN. 2017.	شعور نابع من ذات الفرد يسعى من خلاله لتوظيف مفاهيمه ومعتقداته بما يتوافق مع منظمته ويعمل على انشاء روابط وثيقة بينه وبين أفراد المؤسسة أو المجموعة التي يعمل بها مع مرور الزمن.
الكعبي، حميد سالم. 2018م.	توافق القيم والعادات والأهداف الخاصة بالعاملين مع القيم والأهداف التي تمارسها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.
محمد، لمى قيس رؤوف. 2020م.	مفهوم متعدد الأبعاد يضمن تحقيق رضا العاملين وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، وتقديم اجور عادلة ومكافآت مشجعة، وتمكين العاملين وجعلهم شركاء حقيقيون في اتخاذ القرارات فضلا عن تكوين فرق العمل وبما يسهم في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي على المدى البعيد.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

ويستنتج الطالبان بناءً على ما تقدم ذكره من تعاريف حول التماثل التنظيمي أن هذا الأخير:

"هو المساواة في الحقوق والمعاملة بين الموظفين، وهي مرتبطة بمدى تشابه وارتباط وتوافق القيم والمبادئ والأهداف الخاصة للموظف مع مؤسسته، أي درجة انسجام وانتماء الموظف اتجاه مؤسسته".

الشكل (1-4): تموقع التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الثاني: مراحل وأهمية التماثل التنظيمي

### 1. مراحل تطور التماثل التنظيمي:

تبين العديد من الدراسات بأن القادة هم الذين يكونون المؤسسة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، ويتم ذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وذلك بحكم دورهم كقادة بمرحلة حساسة من مراحل تكوين المؤسسة، ويمكن توضيح مراحل تطور التماثل التنظيمي كما يلي:<sup>30</sup>

**1.1. المرحلة العقلانية:** يتم النظر في هذه المرحلة للشخص العامل من ناحية منظور عادي، ويتم تحفيزه من خلال حوافز مادية إلى أداء مهامه، وإن تايلور كان من رواد هذه النظرية والتي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية وفي تلك المرحلة تم إفرار قيم مادية قد كونت ووضعت هذه النظرة، ولكن هذه القيم قد تغيرت، ومن الممكن ملاحظة هذا التغير بمراحل تطور الفكر الإداري، وقد تغيرت هذه القيم بالمرحلة الأولى من قيم مادية إلى معنوية.

**2.1. مرحلة المواجهة:** أظهرت هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة، فإن ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته عملت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير.

<sup>30</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد. مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

- 3.1. مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية بالعمل، وقد تم نقل الإدارة من المديرين للعاملين، وفي هذه المرحلة قام (دوجلاس وماكريجار) بتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية.
- 4.1. مرحلة العاطفة: أظهرت هذه المرحلة القيم الجديدة امتدادا لتجارب (هوثورن)، وهي ما شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، والإنسان هو عبارة عن كتلة من المشاعر والأحاسيس.
- 5.1. مرحلة الإدارة بالأهداف: يتم في هذه المرحلة التركيز على القيم من ناحية المشاركة بين الإدارة والعاملين بما يتضمن بالعمليات التنظيمية باتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، وأيضا العمل بشكل جماعي من ناحية تحديد أهداف التنظيم، والمسؤولية المشتركة.
- 6.1. مرحلة التطوير التنظيمي: أظهرت هذه المرحلة قيم جديدة قد تمثلت بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، وهي ما يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من ناحية وضع خطط مستقبلية، وهو ما صاحب ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط بالعمل، والاجتهاد وحالات التوتر.
- 7.1. مرحلة الواقعية: هذه المرحلة هي ما تمثل تطوير القيم، وذلك من خلال مزيج من مراحل التطور، والتي مرت بها القيم، وقد عبر إدراك عمل المديرين إلى مفهوم القيادة وأهميتها، والعمل على مراعاتها لظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة والمتنوعة.

### الشكل (1-5): مراحل تطور التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### 2. أهمية التماثل التنظيمي:

التماثل التنظيمي موجود في كافة المؤسسات، ولا توجد مؤسسة من غير ثقافة تنظيمية، وقد تختلف قوتها وضعها من مؤسسة الأخرى، إضافة إلى الأهمية بمكان تفعيلها، وهي تمثل عنصر أساسية موجودة جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم العديدة الأخرى، من أفراد، وأهداف وتكنولوجيا، وهياكل تنظيمية.<sup>31</sup> وتكمن أهمية التماثل التنظيمي فيما يلي:<sup>32</sup>

1. يوفر التماثل التنظيمي للمؤسسة منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، كذلك تقليل من حالات الصراع. يقلل التماثل التنظيمي من ميل الأفراد العاملين لترك العمل ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الولاء والالتزام التنظيمي، كما يزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي والفاعلية التنظيمية.
2. من خلال التماثل التنظيمي يدرك الأفراد العاملين ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة ومصيرها وأنهم يتشاركون معها في الكرامة والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة مؤسستهم وكرامتها. فالتماثل التنظيمي يمنع الأفراد العاملين أن يكونوا مزعجين، فضلا عن جعلهم يبذلوا جهدهم لتحسين سمعتها، وبالتالي يساهم التماثل التنظيمي في جعل مخرجات المؤسسة متميزة بالجودة والقدرة على المنافسة.
3. التماثل التنظيمي له دورا في عملية صنع القرار إذ أن الفرد العامل عندما يقيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف المؤسسة أيضا.
4. يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المؤسسة في المجتمع ورفع قدرتها للمنافسة، إذ أن الفرد العامل الذي يتماثل مع مؤسسته يدافع عنها أمام الجميع وأمام المؤسسات الأخرى.
5. يمكن من خلال التماثل تسهيل عملية التغيير بدون مشاعر الاجبار أو الإكراه والمقاومة.
6. تبني الصورة المشرقة الايجابية للمؤسسة والإيمان بها وابرار جميع جوانب الايجابية ذات العلاقة بها.

حسب ( Mael et Ashforth 2001 ) حدد خمس منافع يحققها التماثل للفرد وهي:<sup>33</sup>

❖ تعزيز احترام الذات.

<sup>31</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد. مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>32</sup> العاني، آلاء عبد الموجود و الصراف، سجي نذير. 2019م. " قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل دراسة ميدانية "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(24)، جامعة الموصل، العراق، ص: 482.

<sup>33</sup> نصيرة، ملاك، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

❖ السمو فوق الذات.

❖ إضفاء معنى الحياة.

❖ زيادة الطموح.

❖ الانتماء.

### الفرع الثالث: سمات وأبعاد التماثل التنظيمي

#### 1. سمات التماثل التنظيمي:

يوجد هناك ثلاث سمات يتمتع بها التماثل التنظيمي وحسب ما ذكرها في دراستهم ( Somech &

Drach, 2004 ) وهي:<sup>34</sup>

- سلوك تطوعي: حيث أنه غير متضمن في التوصيف الوظيفي الرسمي الدور الفرد ولا يعتبر جزء من الواجبات الوظيفية الرئيسية.
- سلوك مفيد للمؤسسة: حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تحدث بشكل غير مقصود، ولكنها سلوكيات موجهة إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة.
- متعدد الأبعاد: سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، حيث أنه يوجد العديد من الأبعاد التي يتمتع بها سلوك المواطنة التنظيمية.

#### الشكل (1-6): سمات التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>34</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد. مرجع سبق ذكره، ص: 15.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### 2. أبعاد التماثل التنظيمي:

أشار ( Patchen ) في نظريته للتماثل عام 1971م إلى أن التماثل التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية: الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي ( العضوية ).

#### 1.2 البعد الأول: الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي على أنه مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العامل اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وينعكس ذلك على تقبله لأهدافها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لإنجاحها، وسيتم تقدير ذلك من خلال الاختبار الذي صممه بورتر وسميث لقياس الولاء التنظيمي.<sup>35</sup> فالولاء التنظيمي يتضمن توجهها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية، وهكذا فإن أهداف المؤسسة التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع مؤسسة معينة، وعلى هذا الأساس فإن الولاء يعتبر أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل الهوية.<sup>36</sup>

#### 2.2 البعد الثاني: التشابه التنظيمي

طرح هذا المفهوم في المنظمات على أنه قبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد حيث أنهم يدمجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أن هناك تدخلا بين خصائص المؤسسة وخصائصهم مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المؤسسة من حيث العمل الفصلي، التفاعل المباشر، التقضيات الشخصية وحتى التاريخ والمصير المشترك ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي لها، فتماثل الفرد المجموعة يعتمد على مدى تشابه الاهتمامات الشخصية من خلال ممارسته لنفس الأنشطة التي تمارسها المجموعة.<sup>37</sup>

#### 3.2 البعد الثالث: الانتماء التنظيمي ( العضوية )

هو مستوى تفهم الفرد لنفسه من حيث ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل فيها، وهو احساس الفرد بالانتماء للمؤسسة وشعوره الكبير بالارتباط بها والجاذبية النفسية إليها، وتعريف الذات من خلال العضوية

<sup>35</sup> رويم، فايزة. 2010م. " واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة "، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 101.

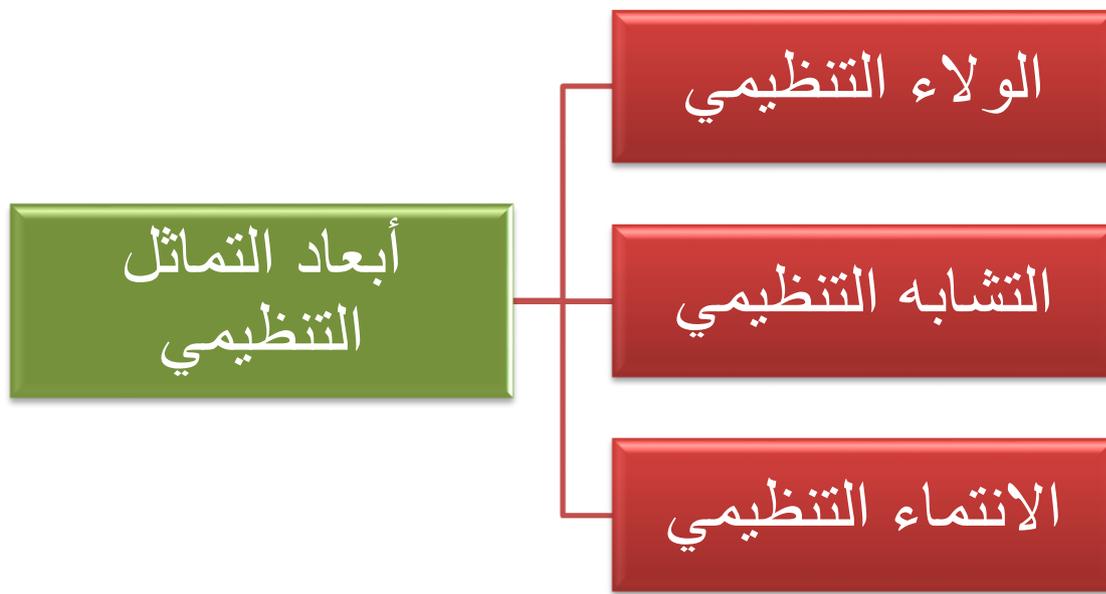
<sup>36</sup> صوريا، عثمانى مرابط، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>37</sup> مازن، فارس رشيد. 2004م. الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي: تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، عمان، ص: 44-45.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

بالمؤسسة<sup>38</sup>، وتشير إلى درجة فهم إدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمؤسسة، وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمؤسسة.<sup>39</sup> ويظهر من خلال التعبير بين الفخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها، وفي مجال تحديد العلاقة بين الانتماء والتماثل التنظيمي يشير إلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة فإنه يميل إلى شعور بالانسجام والوحدة معها، والذوبان فيها فتكون مكاسبها مكاسب له، وأهدافها أهداف له، ونجاحها إخفاقها نجاحا وإخفاقا له.<sup>40</sup>

### الشكل (1-7): أبعاد التماثل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>38</sup> البشاشة، سامر عبد المجيد. 2008م. " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(4)، ص: 430.

<sup>39</sup> سوريا، عثمانى مرابط، مرجع سبق نكره، ص: 49.

<sup>40</sup> ميسون عبد الله، أحمد الشملة. 2018م. " التماثل التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري دراسة مسحية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل"، *مجلة الطرق للتربية والعلوم الاجتماعية*، 5(13)، ص: 926.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والبالغ عددها ( 12 ) دراسات لكل متغير، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل ( التماثل التنظيمي ) أو بالنسبة للمتغير التابع ( العمل الجماعي ) وهي كثيرة، لكنها نادرة بخصوص البحث في العلاقة بينهما، ولقد تم عرض الدراسات السابقة بأسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول : الدراسات العربية

نذكر من بين الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

**1) دراسة (ناصر و حمادي، 2020):** استهدف هذا البحث اختبار علاقة وتأثير فاعلية فرق العمل

كمتغير تفسيري في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في شركات وزارة الاسكان والاعمار الممولة ذاتيا في محافظة بغداد، اذ يسهم البحث في تعزيز دور فاعلية فرق العمل لتحقيق الاداء الاستراتيجي الأمثل للمنظمات المبحوثة، لما لهذه المنظمات أهمية للمجتمع، اذ أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، لمجتمع البحث والمتمثل بمجالس ادارة الشركات وبأسلوب الحصر الشامل، وجمعت البيانات من ( 98 ) مستجيبا، وتمثل المبحوث ب( المديرين العامين، معاونو المديرين العامين، رؤساء الاقسام )، باعتماد الاستبانة التي تضمنت ( 49 ) فقرة، والاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. واعتمد البحث برنامج (SPSS V21) مع اعتماد أساليب الاحصاء الوصفي ( الوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط ) لاختبار فرضياته. وخرج البحث بأبرز استنتاج أظهر تأثير والدور الذي تؤديه فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي، واوصى البحث باستثمار العلاقة التبادلية والتفاعلية بين فاعلية فرق العمل والأداء الاستراتيجي بشكل مباشر أو غير مباشر، مع إدراك أن عناصرهما وابعادهما وقابليتها للتطور والتغيير والإضافة بشكل يتزامن مع تطور وتنوع الوظائف والتغيرات في البيئة المتسارعة.<sup>41</sup>

**2) دراسة (محمد، 2020):** سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات التماثل

التنظيمي وجودة حياة العمل في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بالإضافة إلى معرفة العلاقة والتأثير بينهما وقد اعتمد البحث على اتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم علي اقران وصف متغيرات البحث بتحليلها وكانت عينة البحث مكونة من ( 148 ) فردا وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم الحصول على بيانات

<sup>41</sup> ناصر، حبيب مروح و حمادي، انتصار عباس. 2020 م. " أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 62، ص ص: 147-172.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

البحث بالاعتماد على الاستبانة والتي تم اعدادها من مقاييس جاهزة من دراسات أجنبية وتم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات وعرضها على مجموعة من المقيمين العلميين ولغرض المعالجة الإحصائية تم استخدام الاختبارات الإحصائية ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية والانحدار الخطي البسيط ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط وبالاعتماد على برنامج الاحصاء SPSS. V.25 لاختبار صحة الفرضيات وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات منها أن مستوى التماثل التنظيمي وجودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة للمتغيرين وأن هناك تأثير قوي لبعد الولاء وهو من أبعاد التماثل التنظيمي في جودة حياة العمل أن تعزيز التماثل التنظيمي لدى موظفي الجامعة المبحوثة سيسهم في تعزيز ظروف العمل وتحسين فرص النمو الوظيفي بالإضافة إلى التكامل الاجتماعي وبما يؤدي إلى تحسين مستوى جودة حياة العمل، وأوصى البحث بعدد من التوصيات التي تقيد مجتمع الدراسة أهمها: تطوير جودة حياة العمل في الجامعة المبحوثة من خلال السعي المتواصل لإيجاد ثقافة عامة تؤمن بالمقترحات والأفكار الجديدة للعاملين ان اصالة البحث الحالي تكمن بربط متغيري التماثل التنظيمي وجودة الحياة العمل فحسب معرفة الباحثة إنها الدراسة المحلية الأولى التي حاولت ربط هذين المتغيرين الحيويين.<sup>42</sup>

**(3) دراسة (جيدة وعبيدات، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تحقيق التماثل التنظيمي للموظفين في البنوك التجارية القطرية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي وتصميم وتوزيع الاستبيان على عينة من الدراسة التي تتألف من 372 موظفا يعملون في البنوك التجارية القطرية، وعدد الاستبيانات يمكن تحليلها 310 استبيانات. ووجدت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية كان له تأثير على التماثل التنظيمي في البنوك التجارية القطرية. أوصت الدراسة ضرورة التزام البنوك التجارية القطرية بمسئوليتها الاجتماعية الداخلية والحفاظ عليها لهم، لأن لديهم تأثير إيجابي على أداء موظفيها وتحقيق بهم أهداف العمل على تلبية احتياجات ومتطلبات موظفيها وزيادة المبلغ من الفوائد المادية والمعنوية التي تحققها، والتي سوف تولد شعورا بالارتياح والانتماء إلى البنك.<sup>43</sup>

**(4) دراسة (العاني و الصراف، 2019):** تناول البحث أحد مواضيع السلوك التنظيمي التي تبحث في دراسة مدى ارتباط الأفراد العاملين بمنظمتهم واستهدف البحث قياس مستوى التماثل التنظيمي في جامعة الموصل. وسعية في تحقيق ذلك الهدف تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول عدم شعور الأفراد العاملين في جامعة الموصل بالتماثل التنظيمي بدلالة أبعاده ( العضوية، التشابه،

<sup>42</sup> محمد، لمى قيس رؤوف. 2020م. " دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية (JEAS)، 26(121)، جامعة بغداد العراق، ص: 301.

<sup>43</sup> Jaidah, J. M. Al, & Obeidat, A. M, **Op-cit**, PP, 730-752.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

(والولاء). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها، إذ يعمل المنهج على اقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة به. ولغرض جمع البيانات المطلوبة لحل مشكلة البحث تم استخدام استمارة الاستبيان التي وزعت على عينة قدرها ( 45 ) فرداً من الأفراد العاملين في جامعة الموصل، ومن خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل الإجابات وآراء الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل، فضلاً عن اختبار الفرضيات البحث، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود تمثيل فعلي للتماثل التنظيمي ولأبعاده ( العضوية، الولاء، التشابه ) في جامعة الموصل، وهذا دليل على شعور الأفراد المبحوثين بالانتماء العميق لمنظمتهم ولافتخارهم للعمل فيها، واوصى البحث بضرورة اللجوء إلى تحفيز الأفراد العاملين مادياً ومعنوية من قبل مدراءهم وقياداتهم الإدارية كونه يسهم في زيادة مستوى التماثل التنظيمي وبالتالي تحسين مستوى أداء الفرد والمنظمة على حد سواء.<sup>44</sup>

**(5) دراسة (حنظل، 2019):** ناقشت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي بأبعاده ( الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء" ) في تحسين العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ( 216 ) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي في العمل الجماعي في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). توجد فروق ذات دلالات إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات ( الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة ).

وبناء على نتائج الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات يورد الباحث منها: توفير المكافآت والمساعدات المالية التي تساعد على اندماج العاملين الجدد داخل القطاعات الصحية التابعة للمستشفيات الخاصة، وزيادة الولاء التنظيمي.<sup>45</sup>

**(6) دراسة (الكبي، 2018):** اختبرت هذه الدراسة دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى عينة من العاملين في المصارف الأهلية بلغ عددهم ( 67 ) فرد، ويتضمن متغير التناظر التنظيمي ثلاثة أبعاد ( الولاء التنظيمي، والتشابه، والانتماء ). أما متغير الصمت التنظيمي فقد تم التعامل بصفته متغير أحادي البعد. وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات

<sup>44</sup> العاني، آلاء عبد الموجود و الصراف، سجي نذير، مرجع سبق ذكره، ص: 477.

<sup>45</sup> حنظل، حسان فرحان أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: ل.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

الدراسة، والتي تم تصميمها باستخدام مجموعة من الدراسات. في حين أن الدراسة تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسيتين، تعلق الأولى تتعلق بعلاقة الارتباط السلبي بين التماثل التنظيمي، والصمت التنظيمي. وأما الفرضية الرئيسية الثانية فقد اختبرت تأثير التماثل التنظيمي على الصمت التنظيمي، وقد استخدم الباحث لاختبار الفرضيتين إحصائيات عدة منها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة كان أهمها ( وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي ). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عدة منها ( الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية بين العاملين، وإشاعة روح فريق واحد والانتماء إلى المصرف من خلال شعور العاملين بأهميتهم ودورهم الفاعل فيها، وأنهم جزء منه مكمل لشخصيتهم مما يساهم في الحد من الصمت التنظيمي ).<sup>46</sup>

(7) **دراسة (عبد الموجود، 2017):** بحثت هذه الدراسة في القيادة التشاركية وقدرتها على تحقيق التماثل التنظيمي في دائرة صحة نينوى. كان الهدف من البحث هو تحديد مستوى مشاركة المديرين في المجال، وكذلك قياس مستوى التماثل التنظيمي لتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التشاركية والتشابه التنظيمي في نينوى، والتي مثلت المجال المعني بشكل عام في تحقيق أهداف البحث، تم تبني عدد من الفرضيات التي تركزت على وجود العلاقات مع وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التشاركية والتشابه التنظيمي من حيث أبعادها (العضوية والتشابه والولاء). واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وصفي في عرض ومناقشة البيانات، ولقد تم تحليل البيانات التجريبية، والتي تضمنت تحليلاً لاستجابات وآراء 100 مستجيب في دائرة صحة نينوى، وتم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات كان من أهمها وجود أثر كبير للقيادة التشاركية في التماثل التنظيمي، وهذا يعني أن تبني نموذج القيادة التشاركية يساهم في تحقيق التماثل التنظيمي في الميدان.<sup>47</sup>

(8) **دراسة (غنام، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة أربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة من 41 فقرة لغرض جمع البيانات، وطورت الأداة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ( 317 ) مبحوث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير التماثل التنظيمي في فروع الوزارات في مدينة أربد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط

<sup>46</sup> الكعبي، حميد سالم. 2018م. " دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد " ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 10(23)، جامعة الرافدين، العراق، ص: 141.

<sup>47</sup> Abdulmawjoed, A. (2017). 'Participatory Leadership Contributions to Achieving Organizational Symmetry Among Health Sector Workers'. **Iraq Administrative Sciences Journal**. 1(2), PP, 307-325.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

حسابي قدره ( 3.43 )، كما جاء أيضاً مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره ( 3.04 )، وأن هنالك أثر ايجابي للتماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء) على الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم التماثل التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والندوات التي من شأنها تعزيز المفهوم لدى العاملين في فروع الوزارات في مدينة اربد، والاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة التي تعزز من دور مشاركة الفرد في التنظيم، واخيراً لابد من توطيد وتعزيز العلاقات بين الوزارات الرئيسية وفروعها والوقوف على حاجاتها ومتطلباتها وحل مشاكلها.<sup>48</sup>

**(9) دراسة (موفق، 2016):** اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على فاعلية فرق العمل ببعديها ( سلوك المشاركة، سلوك التعاون )، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من 100 موظف وموظفة من العاملين بمستشفى بشير بن ناصر - بسكرة الاختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة اشتملت على 20 عبارة، وزعت عبر عدد من الزيارات الميدانية على عينة الدراسة، حيث استردت الباحثة 87 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ما يعادل نسبة استرداد تقدر بـ: 87 % . كما توصلت الدراسة الجملة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.<sup>49</sup>

**(10) دراسة (البدراي، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التمكين كمتغير تفسيري بأبعاد فرعية هي: (الاتصال، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل كمتغير وسيط، وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير استجابي يتكون من الأبعاد التالية ( الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وانسيابية الموارد ) باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الصحية في محافظة أربيل واختير 50 طبيب عامل في قسم الطوارئ كعينة للبحث، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت من أبرزها أن ازدياد مستويات الاتصال والمشاركة بالمعلومات والتركيز على فاعلية وبناء فرق العمل وتحفيز الأطباء في أقسام الطوارئ يخلق المزيد من التعزيزات في مستويات الحساسية الاستراتيجية وفي تدفق الموارد وفي الالتزام والتحمل للمسؤولية.<sup>50</sup>

**(11) دراسة (ابراهيم، 2014):** بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل. وتناول متغير المنظمة المتعلمة أربعة أبعاد، هي: القيم المشتركة، الاتصال، نقل المعرفة،

<sup>48</sup> Ghannam, A.A. (2017). "The Impact of Organizational Identification on Organizational Commitment among Governmental Employees in Jordan". *International Review of Management and Business Research*. 6(3), PP, 1026-1034.

<sup>49</sup> موفق، سهام. 2016م. " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - " ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 270.

<sup>50</sup> البدراي، إيمان عبده محمد، 2015 م، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

خصائص العاملين، وسلوكيات فرق العمل حددت على أساس ادراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم للعمل كفريق، واختار البحث حالة منظمة خدمية للدراسة واعتمد على أربعة أبعاد هي التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق، وكان منهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً، كما حدد البحث مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة البحث التي جرى اختبارها بأدوات احصائية لا معلمية مختبرة، كما جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (39) مديراً من الإدارات العليا والوسطى والإشرافية، في عينة من فروع مصرف الرشيد العراقي ببغداد واستنتج البحث وجود علاقة ارتباط للمنظمة المتعلمة بسلوكيات فرق العمل إذ كانت قوية وذات دلالة معنوية، مما يشير إلى دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكيات فرق العمل في المصرف، وإن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب المنظمة المتعلمة التراجع في مستوى سلوكيات فرق العمل والعكس صحيح، وبينت النتائج إلى وجود تأثير ما بين المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل إذ كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه المنظمة المتعلمة في نجاح سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث وقد أوصى البحث إقامة حلقات نقاشية وورش عمل للعاملين في المصرف وبمساعدة الخبراء المختصين من أجل خلق فرص للإبداع والتطور والبحث على العمل الجماعي من أجل تحقيق التداورية في العمل وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق ومنحهم الصلاحيات باتخاذ القرارات.<sup>51</sup>

**12) دراسة (أبو عمرة، 2013):** اختصت هذه الدراسة بالنتائج بدور كل من العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي على سلوك التغيير، وبمعنى آخر السلوك القابل والرافض للتغيير في المؤسسات الدولية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. لقد طبق هذا البحث على الموظفين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع لهيئة الأمم المتحدة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، والذين تراوحت درجاتهم الوظيفية المختلفة بين الدرجة 7 حتى 20. تم توزيع 230 استبانة، وتم استرداد 200 استبانة بنسبة استجابة تعادل 87%. أظهرت نتائج البحث أنها تدعم بشكل عام الفرضيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي ودورهم في التنبؤ بالسلوك القابل أو الرافض للتغيير، وكانت أهم النتائج في هذه الدراسة: اعتقاد الموظفون بوجود قصور في عدالة التوزيع في المؤسسة، ويعتبر أغلبهم أن المشكلة تكمن في نظام التقييم وتوزيع الحوافز المادية. وهذا بدوره ساهم في التنبؤ بالسلوك الرافض للتغيير. كما وجدت الدراسة أن هناك تباين في ردود العاملين حول وجود عدالة الإجراءات في المؤسسة، ويشعرون أنها لا تلعب دوراً فعالاً في التنبؤ بالسلوك القابل للتغيير. ولقد ركز الموظفون بشكل أساسي على ملاءمة إنصاف المكافآت التي يتم الحصول عليها فعلياً عند تقييم سلوك التغيير واعتزام دعم التغيير في المؤسسة. كما كشفت هذه الدراسة عن قدرة التماثل التنظيمي في التنبؤ

<sup>51</sup> إبراهيم، نور خليل. 2014 م. " دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد "، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 20(77)، ص: 147.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

بالسلوك الرافض للتغيير ولا يمكنها التنبؤ بالسلوك القابل للتغيير. وفي الأخير فقد أوصت الدراسة بتعزيز وتوطيد مفاهيم العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي عند الموظفين، واستخدام طريقة أكثر مهنية لتحديد الرواتب والحوافز، علاوة على تطوير إجراءات المؤسسة وأنظمتها لتكون عادلة على جميع الموظفين، وأيضا التكوين رؤية تجمع ما بين معتقدات وقيم واهتمامات العاملين، إضافة إلى إظهار الثقة في الموظفين ومشاركتهم في حل مشاكل المؤسسة والتي تبني الثقة في التعامل مع الإدارة.<sup>52</sup>

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

ندكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

- (1) **دراسة (Berber et al, 2020):** ناقشت هذه الدراسة عوامل فعالية العمل الجماعي التي لها علاقة إيجابية بأداء العمل الجماعي واستدامة الفرق في المستقبل. ذلك لأن أن موضوع فعالية العمل الجماعي هو أساس يتم تقديمه على نطاق واسع في المجال العلمي للسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ولكنه لا يزال غير مكتشف في البحث التجريبي، وخاصة في القطاع المصرفي. ولتحقيق ذلك فقد وزعت استبانات على عينة مكونة من 401 موظفًا في القطاع المصرفي في صربيا، في 16 من أصل 26 بنكًا قائمًا في الدولة. اعتمدت الدراسة على برنامج SmartPLS من أجل اختبار فرضياتها. حيث أظهرت النتائج أن عوامل مثل السلوك المبتكر لأعضاء الفريق وجودة العمل الجماعي وتأزر العمل الجماعي لها علاقات إيجابية مع أداء العمل الجماعي. تساهم هذه الورقة في فهم أفضل لعوامل فعالية العمل الجماعي التي تساهم في أداء الفريق، فيما يتعلق بالصناعة المصرفية في صربيا. حدود الورقة هي حجم العينة ، فيما يتعلق بإجمالي عدد السكان.<sup>53</sup>
- (2) **دراسة (Aldrin and Utama, 2019):** فحصت هذه الدراسة تأثير التدريب على العمل الجماعي إحدى الشركات في إندونيسيا ، باستخدام منهج كمي لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية. بلغت عينة البحث 15 موظفًا انضموا إلى فريق عمل واحد في نفس الشركة، وبينت النتائج أن هناك ارتباط قوي بين قبل استخدام التدريب وبعد استخدامه. حتى أمكن القول أن هناك فرقًا كبيرًا في العمل الجماعي بعد تلقي التدريب. وهكذا ثبت أن التدريب يؤثر على أداء العمل

<sup>52</sup> Abu Amra, M,S .(2013). **Predicting Pro-Change And Anti-Change Behaviors: The Role Of Perceived Organizational Justice And Organizational Identification In International Non-Governmental Organizations**, Unpublished MASTER's letter, Islamic University, Ghaza, Palestine.

<sup>53</sup> Berber, N, and Slavi'c, A. and Aleksi'c, M. (2020). "Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia". **MDPI**, 12 (8753), pp. 1-15. <https://doi:10.3390/su12208753>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

الجماعي. كما أظهرت النتائج بعد ثلاثة أشهر من التدريب أن هناك اختلافات كبيرة للغاية في فريق العمل قبل وبعد التدريب.<sup>54</sup>

(3) **دراسة (McEwan et al, 2017):** هدفت هذه الدراسة لمعرفة وتحليل تدخلات العمل الجماعي التي تم تنفيذها بغرض تحسين العمل الجماعي وأداء الفريق في إحدى الشركات البريطانية، من خلال استخدام التصميم التجريبي المحكوم تكونت عينة الدراسة من ( 8439 ) مشارك و ( 194 ) من شركات كبيرة وتم استخدام تحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر إيجابي وكبير للتدخلات فريق العمل على حد سواء العمل الجماعي وأداء الفريق. وتحليلات مشرف والتي كشفت عموماً آثار إيجابية وهامة فيما يتعلق بالعديد من خصائص العينة والتدخل، والقياس وتباينت تأثيرات التدريب على العمل الجماعي حسب أبعاد العمل الجماعي التي تم قياسها.<sup>55</sup>

(4) **دراسة (Jungsik and Seung, 2013):** هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي والتماثل التنظيمي للموظف من خلال دراسة الآثار المعدلة لعدم التأكد. نظراً لأهمية إدراك الفرد الذاتي، افترضت الدراسة أن وتيرة ونطاق التغيير التنظيمي من شأنه أن يزيد من مشاعر عدم التأكد للموظف والتي بدورها يؤدي إلى تماثل تنظيمي أقوى. كما توقعت الدراسة أن إدراك الموظف للحدود المسموح بها بين المنظمات من شأنه أن يخفف من العلاقات المقترحة وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ( 310 ) موظفا يعملون في ( 12 ) شركة في سيئول / كوريا الجنوبية وقد شهدت هذه الشركات تغييرات تنظيمية متعددة في عام ( 2008 ). بما في ذلك إعادة الهيكلة التنظيمية والإحلال الوظيفي وتسريح العمال وتخفيض حجم العمالة وقد طلب من الموظفين الإبلاغ عن تجربتهم من التغييرات التنظيمية الرئيسية، ومشاعر عدم التأكد، والتماثل التنظيمي وقد دعمت نتائج التحليل الفرضيات المقترحة من حيث الآثار المعدلة لعدم التأكد.<sup>56</sup>

(5) **دراسة (Tooba et al, 2013):** هدفت الدراسة التعرف على التماثل في المنظمة ودور توجه مفهوم الذات للفرد وحوافز التماثل وتألفت عينة الدراسة من ( 74 ) من المتخصصين التعليميين من الجامعات المشهورة في باكستان. وقد بينت الدراسة أن توجه مفهوم الذات لديه تأثير إيجابي ولكن

<sup>54</sup> Aldrin, Neil & Utama, Andyan. (2019). "Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance". *International Journal of Research in Business and Social Science*. 8(3), PP, 2147-4478. Retrieved 18th April 2020 from; <https://www.researchgate.net/publication>.

<sup>55</sup> McEwan D, Ruissen GR, Eys MA, Zumbo BD, Beauchamp MR, (2017). "The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions". *PLoS ONE*. 12(1), PP, 01-23.

<sup>56</sup> Jungsik K, Eugene S, Seung SL, (2013). "Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty". *Social Behaviour and Personality an International Journal*. 41(6).

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

غير مهم على أهداف التماثل التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن الدوافع الذاتية للأفراد تتوسط بشكل إيجابي ولكن جزئي بين توجه مفهوم الذات وأهداف التماثل التنظيمي.<sup>57</sup>

(6) **دراسة (Weichun et al, 2012):** هدفت الدراسة التعرف على العمليات الأساسية التي من خلالها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية النشطة تؤثر في التماثل التنظيمي للمرؤوسين من خلال دراسة ميدانية. وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين في مختلف الصناعات، تكونت عينة الدراسة من ( 375 ) من الذكور و ( 297 ) من الإناث الذين تم الطلب منهم إجراء تقييم القيادة رؤسائهم والتمكين النفسي الخاص بهم والتماثل التنظيمي وعلى هذا النحو تم الاعتماد على نموذج اشفورد وآخرون ( Ashford et al, 2008 ) للتماثل التنظيمي والنظريات القائمة على مفهوم الذات للقيادة التحويلية سوسيك وكاميرون ( Sosik & Cameron, 2010 ) والتي تشير إلى أن الأشكال النشطة من القيادة يمكن أن تثير مفاهيم الذات للمرؤوسين وتعزيز عمليات التماثل التنظيمي، وقد خلصت الدراسة أن التمكين النفسي للمرؤوسين، بما في ذلك الكفاءة والتأثير، والمعنى، وتقرير المصير، تعتبر متغيرات معدلة جزئياً لتأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية النشطة على التماثل التنظيمي للمرؤوسين علاوة على ذلك، أوضحت القيادة التحويلية التباين في التماثل التنظيمي للمرؤوسين.<sup>58</sup>

(7) **دراسة (Manzoor et al, 2011):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر فرق العمل على أداء العاملين في مجال التدريس في التعليم العالي في محافظة خيبر باختون خوا ( KPK ) مقاطعة بيشاور في باكستان. تم تحليل العديد من مقاييس أداء العاملين بما في ذلك روح العمل الجماعي وثقة الفريق والتقدير والمكافآت. هناك دليل واضح على أن العمل الجماعي والمقاييس الأخرى لأداء العاملين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الموظف. تم توزيع الاستبيانات ذاتية الإدارة داخل مديرية التعليم العالي ( KPK ) بيشاور، بما في ذلك أربع كليات للحصول على شهادات حكومية ( GDC ) للبنين والبنات تقع في منطقة بيشاور وكوهات. تستخدم الدراسة البحثية الانحدار وتقنيات الارتباط من أجل تحليل العلاقة بين متغيرين هما العمل الجماعي وأداء العاملين. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها: أن فرق العمل تؤثر على أداء العاملين في حالة التحكم في المتغيرات الأخرى. وأن الثقة لها

<sup>57</sup> Tooba S, Tahir MQ, Syed TH, Aslam K, Hassan RA, (2013). "Identification in organization: Role of individual's self-concept orientation and identification motives". **African Journal of Business Management**. 7(15), PP, 1258-1267.

<sup>58</sup> Weichun Z, John JS, Ronald ER, Baiyin Y, (2012). "Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment", **Journal of Institute of Behavioral and Applied Management**. 13(3), PP, 186-212.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

- أثر ايجابي على أداء الفريق. وأن الحوافز والإدراك لهما أثر إيجابي على أداء الفريق. أوصت الدراسة بضرورة تكييف أنشطة العمل الجماعي من أجل تحسين أداء العاملين.<sup>59</sup>
- (8) **دراسة (Jianhua et al, 2010):** هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل نظري ودراسة تجريبية على العلاقة بين التطبيع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل الدور المعدل للتماثل التنظيمي في العلاقة بينهما في شركات التكنولوجيا الصناعية الصينية، والاستفادة من ذلك لاقتراح مضامين عملية للمنظمات تهدف إلى تطبيع الموظفين بشكل فعال، ومن أجل الموظفين أنفسهم. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة، حيث تم توزيع ( 500 ) استبانة واستعادة ( 422 ). وقد وجدت الدراسة أن التاريخ التنظيمي، اللغة، القيم وأهداف المشاركة الاجتماعية ترتبط بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمي والتماثل التنظيمي وعلاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن التماثل التنظيمي يتوسط تماما العلاقة بين اللغة والقيم وأهداف المشاركة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمي، وجزئيا تتوسط العلاقة بين تاريخ المشاركة الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمي.<sup>60</sup>
- (9) **دراسة (Michel and Sonntag, 2010):** هدفت هذه الدراسة في الكشف عن أثر العدالة التنظيمية، والتماثل التنظيمي على تعاون العاملين أثناء التغيير، وكذلك تأثير العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي الذي بدوره يمكن معرفة تأثيره على التعاوني الوظيفي ( الالتزام بالتغيير، السلوك الداعم للتغيير، تناسب القيم مع التغيير في سياق التغيير التنظيمي )، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذجا باستخدام بيانات مقطعية لعينة قدرها ( 315 ) وبيانات طولية لعينة قدرها ( 110 ) من الجامعات الألمانية، وكشف النموذج عن أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجابيا على التماثل التنظيمي، الذي يؤثر بدوره على تعاون العاملين (الالتزام بالتغيير، تناسب القيم مع التغيير السلوك الداعم للتغيير)، ولهذا تؤثر العدالة الإجرائية إيجابية على الالتزام العاطفي للتغيير.<sup>61</sup>
- (10) **دراسة (Wendy, 2008):** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في إطار التوجهات السياسية الجديدة المتعلقة بتطبيق المبادئ القائمة على السوق في إدارة المدرسة، كمادة تصميم التدريس وربطه بالعمل من وجهة نظر بعض القادة التربويين، ورأت الدراسة من خلال مقابلات مفتوحة مع القياديين التربويين أن هذه التغييرات المرتبطة بالتماثل التنظيمي أوجدت ظلما للعديد من المعلمين الذين يتنافى تماثلهم التنظيمي مع اتجاهات السياسة الجديدة، وأن هؤلاء الأفراد الذين استمروا في التدريبات الخاصة باستراتيجيات إدارة التماثل التنظيمي ساهموا كأفراد

<sup>59</sup> Manzoor SR, HafizUllah, Hussain M, Ahmad ZM, (2011). "Effect of Teamwork on Employee Performance". *International Journal of Learning & Development*. 1(1), PP, 110-126.

<sup>60</sup> Jianhua G, Xuemei S, Yan Z, (2010). "Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises". *Nankai Business Review International*. 1(2), PP, 166-179.

<sup>61</sup> Michel A, Stegmaier R, Sonntag K, (2010). "I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for Employees' Cooperation During Change?", *Journal of Change Management*, 10(1), PP, 41-59.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

في مقاومة العديد من الصعوبات، كما رأت الدراسة أن مديري التعليم الذين يلعبون دورا هاما في إدارة تماثل المعلمين عليهم أن يأخذوا في الاعتبار الآثار المعنوية والأخلاقية في تصرفاتهم، والتي تعد خطوة هامة في تطوير التماثل المهني الذاتي.<sup>62</sup>

**11) دراسة (Jami, 2007):** هدفت الدراسة التعرف على التماثل التنظيمي كوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية واتجاهات وأداء المرؤوسين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت الاستبانة في توزيع الاستبيانات وجمع البيانات بالنسبة لإدراك المشاركين لسلوكيات قادتهم والتماثل مع المنظمة التي يشكلون جزءا منها وشعورهم نحو الرضا عن عملهم وأدائهم. و بناءً على نتائج تحليل الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المرؤوسين ونوايا دوران العمل والأداء. أي أن مرؤوسي القادة التحويلين أكثر احتمالا لإظهار تماثل تنظيمي من مرؤوسي القادة التحويلين الأقل. كما بينت الدراسة أن المرؤوسين ذو التماثل التنظيمي العالي أكثر رضا عن قادتهم وأكثر رضا عن عملهم وأقل دوران عمل من نظرائهم الأقل تماثل تنظيمي.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Wendy, P, (2008). "Intersections of Organizational Justice and Identity under the New Policy Direction: Important Understandings for Educational Leaders". **International Journal of Leadership in Education**. 11(1), PP, 23-42.

<sup>63</sup> Jami T. Wolfe, (2007). **Organizational Identification as a Mediator of Transformational Leadership outcomes**, PhD Thesis Saint Louis University, United State.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات الواردة في المطلبين السابقين تبين ما يلي:

1. بالنسبة للتماثل التنظيمي: هناك قليلة - مقارنة بالعمل الجماعي - من حيث المراجع المتعلقة بهذا المصطلح وهذا ما يجعل هذه الدراسة تعد كإثراء للمراجع في هذا المجال، فقد لوحظ أن أغلب المراجع الموظفة كانت عبارة عن دراسات وأبحاث حول الموضوع في تخصص علم النفس وعلم الاجتماع، وأن أغلب الكتب كانت بلغة غير عربية (فرنسية أو إنجليزية)، وهذا ما قد يرجع سببه إلى حداثة الموضوع.
2. بالنسبة للعمل الجماعي: هناك مراجع ودراسات متعددة ومتنوعة، باختلاف وتنوع الباحثين وتنوع اتجاهاتهم وفلسفاتهم ومجالات تخصصاتهم، ولكن أغلب الدراسات كانت تتوجه للبحث عن علاقة العمل الجماعي أو فرق العمل بمصطلحات ومتغيرات أخرى مثل: ( أداء العاملين، الانتاجية، الإبداع الإداري ... ).
3. بالنسبة للمتغيرين معاً: ( التماثل التنظيمي والعمل الجماعي )، هناك ندرة للمراجع التي تضم المتغيرين معاً، وهذه الندرة تضيف على الدراسة الحالية نوع من الحداثة والإضافة العلمية، على خلاف الدراسات الأخرى التي يمكن أن تتوفر دراسات مشابهة أو مطابقة لها.

وفي الجدول الموالي سيتم التطرق إلى مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة في المطلبين السابقين، حيث سيتم ذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية من جهة، والدراسات السابقة من جهة أخرى، وذلك من نوع الدراسة ( أكاديمية.. )، وكذا من حيث المنهج المتبع في الدراسة وغيرها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

الجدول رقم (1-5): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة أكاديمية. - تناولت الدراسة التماثل التنظيمي والعمل الجماعي معاً.	1	دراسة ناصر وحمادي.	- تناولت العمل الجماعي.	- طبقت على شركات الاسكان. - تناولت الأداء الاستراتيجي. - تمت الدراسة في العراق. - تمت الدراسة في ( 2020 )م.
الدراسة التماثل التنظيمي والعمل الجماعي معاً.	2	دراسة محمد.	- تناولت التماثل التنظيمي.	- تناولت جودة حياة العمل. - طبقت على الجامعات. - تمت الدراسة في العراق. - تمت الدراسة في ( 2020 )م.
- تمت الدراسة في جامعة غرداية.	3	دراسة جعيدة وعبيدات.	- تناولت التماثل التنظيمي.	- طبقت على البنوك التجارية. - المسؤولية الاجتماعية. - باللغة الأجنبية. - تمت الدراسة في قطر. - تمت الدراسة في ( 2020 )م.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي.	4	دراسة العاني والصراف.	- تناولت التماثل التنظيمي.	- طبقت على الجامعة. - تمت الدراسة في العراق. - تمت الدراسة في ( 2019 )م.
- اعتمدت على الاستبيان.	5	دراسة حنظل.	- دراسة أكاديمية. - تناولت الدراسة المتغيرين معاً.	- تمت الدراسة في الأردن. - تمت الدراسة في ( 2019 )م.
	6	دراسة الكعبي.	- تناولت التماثل التنظيمي.	- تناولت الصمت التنظيمي. - طبقت على المصارف. - تمت الدراسة في العراق. - تمت الدراسة في ( 2018 )م.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت القيادة التشاركية.</li> <li>- باللغة الانجليزية.</li> <li>- تمت الدراسة في العراق.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2017 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي</li> <li>- طبقت على موظفي الصحة.</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.</li> </ul>	<p>دراسة عبد الموجود.</p>	<p>7</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الالتزام التنظيمي.</li> <li>- طبقت على فروع الوزارات.</li> <li>- باللغة الانجليزية.</li> <li>- تمت الدراسة في العراق.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2017 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي</li> </ul>	<p>دراسة غانم.</p>	<p>8</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت القيادة الاستراتيجية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2016 )م.</li> <li>- دراسة غير أكاديمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت فرق العمل.</li> <li>- تمت في الجزائر</li> <li>- طبقت على المستشفيات</li> </ul>	<p>دراسة موفق.</p>	<p>9</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت استراتيجية التمكين.</li> <li>- تمت الدراسة في العراق.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2015 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت فرق العمل</li> <li>- طبقت على المستشفيات.</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.</li> </ul>	<p>دراسة البدراني.</p>	<p>10</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت المنظمة المتعلمة.</li> <li>- طبقت على المصرف.</li> <li>- تمت الدراسة في العراق.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2014 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت فرق العمل.</li> </ul>	<p>دراسة ابراهيم.</p>	<p>11</p>	

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العدالة التنظيمية.</li> <li>- تمت الدراسة في فلسطين.</li> <li>- باللغة الانجليزية.</li> <li>- طبقت على المؤسسات الدولية غير الحكومية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2013 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أكاديمية.</li> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أبو عمرة.</li> </ul>	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة العمل الجماعي دون التطرق إلى التماثل التنظيمي.</li> <li>- تمت الدراسة في صربيا.</li> <li>- طبقت على القطاع المصرفي.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2020 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة Berber et al</li> </ul>	13
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التدريب.</li> <li>- تمت الدراسة في إندونيسيا.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2019 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة Aldrin &amp; Utama</li> </ul>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت أداء الموظفين.</li> <li>- اتبعت المنهج التجريبي.</li> <li>- تمت الدراسة في بريطانيا.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2017 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة McEwan et al</li> </ul>	15
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التغيير التنظيمي.</li> <li>- طبقت على الشركات.</li> <li>- تمت الدراسة في كوريا الجنوبية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2013 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة Jungsik and Seung</li> </ul>	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقت على الجامعات.</li> <li>- تمت الدراسة في باكستان.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2013 ) م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة Tooba et al</li> </ul>	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة Weichun et al</li> </ul>	18

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقت على المديرين في الشركات الصناعية.</li> <li>- تمت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2012 )م.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت أداء العاملين.</li> <li>- طبقت في الجامعات.</li> <li>- تمت الدراسة في باكستان.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2011 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العمل الجماعي (فرق العمل).</li> </ul>	<p>دراسة Manzoor et al</p>	<p>19</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التطبيع التنظيمي وسلوك المواطن. التنظيمية.</li> <li>- طبقت على شركات الصناعة التكنولوجية.</li> <li>- تمت الدراسة في الصين.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2010 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<p>دراسة Jianhua et al</p>	<p>20</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العدالة التنظيمية والتعاون الوظيفي.</li> <li>- طبقت على الجامعات.</li> <li>- تمت الدراسة في ألمانيا.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2010 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<p>دراسة Michel et al</p>	<p>21</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العدالة التنظيمية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2008 )م.</li> <li>- طبقت على المدارس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<p>دراسة Wendy</p>	<p>22</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت القيادة التحولية وأداء المرؤوسين.</li> <li>- تمت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية.</li> <li>- تمت الدراسة في ( 2007 )م.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أكاديمية.</li> <li>- تناولت التماثل التنظيمي.</li> </ul>	<p>دراسة Jami</p>	<p>23</p>	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي

### الخلاصة:

اختص الفصل الأول من هذه الدراسة باستعراض وتفصيل كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك من خلال بحثين، كان الأول فيهما بعنوان: الاطار النظري للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي، وأما الثاني فقد اختص بعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية، وكذا التعقيب عنها ومقارنتها بالدراسة الحالية. لقد أبرزنا من خلال المطلب الأول من المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في العمل الجماعي ( فرق العمل )، والتي ذكرنا فيه نشأته وتطوره، ومفهومه، و الذي اعتبر الطالبين مفهوم فريق العمل بأنه " هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأهداف مشتركة"، وكذا اعتبار الطالبين مفهوم العمل الجماعي بأنه " هو توحيد رؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف". كما وضحنا الفرق بين العمل الجماعي وفريق العمل، وشرحنا أيضاً أهمية وأهداف فرق العمل، بناؤه، مؤشرات الحاجة له، وفي الأخير خصائصه وأنواعه والتي تتمثل في: (فرق عمل الإدارة العليا، الوظيفة، متعددة الوظائف، الموجهة ذاتياً، المدارة ذاتياً، فرق دوائر الجودة والافتراضية). أما بالنسبة للمطلب الثاني من المبحث الأول فقد اختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير المستقل في الدراسة والمتمثل في التماثل التنظيمي، فقد تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التماثل التنظيمي الذي عرفناه على أنه " هو المساواة في الحقوق والمعاملة بين الموظفين، وهي مرتبطة بمدى تشابه وارتباط وتوافق القيم والمبادئ والأهداف الخاصة للموظف مع مؤسسته، أي درجة انسجام وانتماء الموظف اتجاه مؤسسته"، وبعدها أشرنا إلى موقع التماثل التنظيمي الذي يقع بين الثقافة التنظيمية والهوية التنظيمية، كذا أهميته ومراحلها المتمثلة في: (المرحلة العقلانية، المواجهة، الإجماع في الرأي، العاطفة، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخيراً مرحلة الواقعية)، كما وضحنا أيضاً سمات التماثل التنظيمي وأبعاده المتمثلة في: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي "العضوية").

أما بالنسبة للمبحث الثاني الخاص بالدراسات السابقة فقد استعرضنا اثنتي عشر دراسة عربية واحدى

عشر دراسة أجنبية كلها بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، كما بينا أوجه التشابه والاختلاف بين كل دراسة من الدراسات السابقة وبين دراستنا الحالية، ونشير في هذا الصدد إلى وجود دراسة سابقة واحدة عربية تطرقت إلى أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي، لذا تعتبر دراستنا الحالية إضافة جيدة للمكتبة الجامعية بهذا الموضوع لأنها ربطت بين التماثل التنظيمي والعمل الجماعي. وفي الفصل الثاني سوف نتوسع في الدراسة الميدانية. بعدما بينا في هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد:

تبحث هذه الدراسة حول التماثل التنظيمي والعمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة و ما تحتويه من عناصر، مثل: طبيعة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيراً الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الاحصاءات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرين المستقل والتابع وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وأبعاد التماثل التنظيمي وأيضاً في ما يخص العمل الجماعي ( فرق العمل ) بالنسبة لموظفي المؤسسة محل الدراسة.

وأخيراً فقد تم إجراء اختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

و بناءً على ما تقدم، فيمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

- ❖ **المبحث الأول:** منهجية الدراسة ( الطريقة والأدوات ).
- ❖ **المبحث الثاني:** الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
- ❖ **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: منهجية الدراسة ( الطريقة والأدوات )

يهدف هذا المبحث إلى إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها واعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

#### الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً عملياً وكيفياً ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما يعمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما:

**أولاً: المصادر الثانوية:** وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشورة بالإضافة إلى الكتب والمقالات والمجلات والأطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وُزِعَ على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية.

#### الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

يمكن تصنيف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية ذلك لأنها استندت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان الذي تم تطويره وتوزيعه على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية لتحديد التماثل التنظيمي وبيان مدى تأثيرها في تحسين العمل الجماعي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها

حيث تحتوي الدراسة على متغير تابع ومتغير مستقل، كما يلي:

**أولاً: المتغير التابع:** ويتمثل في العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة، و ذلك في الجزء الثالث من الاستبيان من خلال الإجابة على 7 أسئلة.

**ثانياً: المتغير المستقل:** تضمنت الدراسة الحالية متغير مستقل واحد، هو: التماثل التنظيمي، حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة، وذلك في الجزء الثاني من الاستبيان من خلال الإجابة على 18 سؤال، تندرج ضمن ثلاثة أبعاد للتماثل التنظيمي، وهي: **بعد الولاء التنظيمي، بعد التشابه التنظيمي، وبعد الانتماء التنظيمي (العضوية).**

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في البيانات الضرورية في الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع هي كالتالي:

### الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم الاستبيان الذي تألف من ثلاث أجزاء، تتمثل في:

❖ **الجزء الأول:** يحتوي على أسئلة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي: (النوع الاجتماعي - الفئة العمرية - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

❖ **الجزء الثاني:** والذي يحتوي على (18) فقرة متعلقة بأبعاد التماثل التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة، حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة وفق درجة الموافقة المقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث الجدول الموالي يوضح ذلك، حيث يتكون كل بعد من عدة فقرات، كما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1. البعد الأول: بعد الولاء التنظيمي ويحتوي على (06) فقرات.
2. البعد الثاني: بعد التشابه التنظيمي ويحتوي على (06) فقرات.
3. البعد الثالث: بعد الانتماء التنظيمي (العضوية) ويحتوي على (06) فقرات.

### الجدول رقم (2-1): تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

❖ **الجزء الثالث:** ويحتوي على (07) فقرات متعلقة بالعمل الجماعي ( فرق العمل ) داخل المؤسسة المدروسة، حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة وفق درجة الموافقة المقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي ( أنظر الجدول (2-1) ).

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة ( X ) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالجزء، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تنازلياً يتدرج من ( 5 إلى 1 ) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

لفحص الصدق الخارجي لأداة القياس قام الطالبين بعرض الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية ( انظر الملحق رقم 2 )، وذلك لمعرفة مدى اتساق ووضوح العبارات من حيث الصياغة والتصميم وبيان وجهات النظر حول منهج القياس والمتغيرات وانسجام الفقرات مع معايير الوضوح والشمولية والموضوعية والملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي أبدت من قبلهم.

### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل المصدقية ( ألفا ) لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لردود المبحوثين اتجاه فقرات الاستبيان، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين ( 0-1 ) وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن ( 60% ) وتكون مصداقية الأداة جيدة ويمكننا تعميم النتائج.<sup>64</sup>

وقد بلغت نتائج اختبار ألفا لكل فقرات الاستبيان (الأداة ككل) 0.87 أي 87% وهي درجة مرتفعة يعني أن هناك المصداقية في الإجابات، وهذا مؤشر واضح يدل على وجود اتساق قوي ومتمين، وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يختص هذا المطلب بتعيين مجتمع الدراسة ونوع العينة المأخوذة منه، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

#### الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية<sup>65</sup>

الدكتور ترشين ابراهيم من مواليد 1927م ( بني يزقن ) بلدية بنورة، تلقى تعليمه الأول بالمدرسة الحرة والاستقامة بقالة ثم التحق بالمدرسة الصادقية ( بتونس ) بعدها دخل كلية الطب بالجزائر العاصمة حيث تخرج سنة 1953م إذ شغل رئيس قسم بمستشفى الأمراض العقلية بالبلدية إلى أن التحق في أوائل 1957م بصفوف جيش التحرير الوطني، تمثل نشاطه في ميادين اختصاصه، استشهد رحمه الله بالمنطقة الثانية للولاية الرابعة قرب مدينة المدية في سبتمبر 1957م.

وتقدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين القاطنين المرضى في ولاية غرداية وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء، وهي عبارة عن بناء تم انجازه من طرف المؤسسة (BOYGUES) في 18 مارس 1982م وفي عام 1993م سمي بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم ثم تحول إلى مؤسسة عمومية استشفائية حيث احتوى على 124 سرير و 380 عامل.

<sup>64</sup> جودة، محفوظ. 2008 م. التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

<sup>65</sup> مقابلة مع مدير المصلحة الموارد البشرية. 2021. المؤسسة العمومية الاستشفائية ابراهيم ترشين، غرداية، الجزائر.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك خلال العام ( 2021م )، حيث إجمالي موظفي المؤسسة ( 562 ) موظفاً، ولقد تم توزيع ( 90 ) استبيان على موظفيه، أُسترد منها ( 81 ) استبيان حيث بلغت نسبة الاستجابة 90% وهي نسبة جيدة اما بالنسبة الى عدد الاستبيانات التي كانت صالحة لأغراض التحليل الاحصائي هي ( 81 ) استبيان.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) للقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، واعتماد مستوى الدلالة ( 0.05 ) الذي يقابله مستوى ثقة ( 95% ) لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
2. اختبار (Independent- samples T-Test): لمعرفة هل هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للمقارنة بين متوسطات البيانات الديمغرافية ( الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ) لمعرفة إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض الاحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، وذلك باعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يناسب طبيعة كل متغير، وذلك من خلال مطلبين.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

توطئة لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية، يتم وصف هذه الأخيرة بالتفصيل استناداً إلى الاجابات أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الديمغرافية على النحو التالي: **الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية**

المتغير (الخاصية)	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	نكر	41	50.6
	أنثى	40	49.4
	المجموع	81	% 100.0
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	25	30.9
	من 30 الى 40 سنة	39	48.1
	من 41 الى 50 سنة	16	19.8
	أكثر من 50 سنة	1	1.2
	المجموع	81	% 100.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	45	55.6
	أعزب	35	43.2
	مطلق	1	1.2
المجموع	81	% 100,0	
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	18	22.2
	جامعي	53	65.4
	دراسات عليا	10	12.3
	المجموع	81	% 100,0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	25.9
	من 5 إلى 10 سنوات	35	43.2
	من 11 إلى 15 سنة	18	22.2
	أكثر من 20 سنة	7	8.6
	المجموع	81	% 100.0

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

13.6	11	طبيب	المسمى الوظيفي
49.4	40	ممرض	
37.0	30	إداري	
% 100.0	81	المجموع	

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- أن هناك تقارب بين عدد الذكور وعدد الإناث في عينة الدراسة يفوق فيها بحيث بلغ كل جنس منها على التوالي: هو 41 بالنسبة 50.6% للذكور، و 40 بالنسبة 49.4% لإناث، ويُفسر ذلك بخصوصية وطبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية الذي يحتاج لتواجد الجنسين معاً بما يلائم متطلبات الرعاية الصحية المناسبة لكل مريض.
- أن النسبة الأعلى لأعمار موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، والتي بلغت 48.1%، وتمثلت في الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة المدروسة تحتاج الى الكوادر الطبية الشابة، تليها نسبة 30.9% من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والتي نفسرها بزيادة عدد أعوان التمريض والشبه طبي الذين يلتحقون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية كل سنة، وأما بالنسبة لأصحاب الفئة عمرية ( 41 إلى 50 سنة ) والذين تقدر نسبتهم ب 19.8% فمن المرجح أن يكونوا إداريين والأطباء متخصصين، وتذيلت الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة الجدول بنسبة 1.2%، والتي من الممكن أن تتمثل في الموظف ذو خبرة طويلة في المؤسسة أو رئيس مصلحة أو رئيس قسم، وتدل النتائج عموماً أن أغلب الكوادر الطبية هم من الشباب ومتوسطي الأعمار.
- أن النسبة الأعلى من حيث الحالة الاجتماعية للأفراد المبحوثين كانت 55.6% للمتزوجين، تليها نسبة 43.2% للعزاب، والتي نفسرها بالموظفين الجدد الذين أعمارهم تحت 30 سنة، وأما النسبة الأخيرة فبلغت 1.2% فكانت مطلق.
- أن النسبة الأعلى من حيث المؤهلات العلمية للأفراد المبحوثين كانت 65.4%، للمؤهل العلمي جامعي، والتي نفسرها بموظفي ممرضين والإداريين، وأما النسبة ثانوي فأقل فبلغت 22.2% تليها نسبة 12.3% للمؤهل العلمي الخاص بالدراسات العليا. وهذا يدل على أن أغلب عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية لديهم مؤهلات جامعية فأكثر.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

■ أن النسبة الأعلى لتوزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة بلغت 43.2% أي أولئك الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، تليها نسبة 25.9% بالنسبة للمبجوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، ثم نسبة 22.2% للموظفين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 11-15 سنة، وتعتبر هذه النسب جيدة ذلك لارتفاع عدد الأفراد التي الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 15 سنة بما يوزي 56 موظف من إجمالي 81 موظف.

■ أن النسبة الأعلى لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي لهم كانت 49.4% والتي تمثلت في الممرضين، تليها نسبة 37% للموظفين الإداريين، و 13.6% للأطباء. وتدل النتائج السابق على أن المؤسسة الاستشفائية العمومية يرتفع لديها مسمى (التمريض) ويقل فيها مسمى (الطبيب).

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرات إيجابية في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

### المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع

يتم توضيح الوصف الاحصائي لهذا المتغير المستقل وهو التماثل التنظيمي وكذا للمتغير التابع وهو العمل الجماعي ( فرق العمل ) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين ( ولاية غرداية )، من خلال الفرعين التاليين:

### الفرع الأول: المتغير المستقل (التماثل التنظيمي)

وسيتم استعراض المقاييس الاحصائية المناسبة، وذلك وفق المرحلتين التاليين:

1. المرحلة الأولى: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة الخاصة

بفقرات الاستبيان وفق ما تم توضيحه في الجدول رقم (1-2):

2. المرحلة الثانية: تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي:

$$\diamond \text{ أولاً: المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

$$\diamond \text{ ثانياً: طول الفئة: المدى} / \text{عدد التكرارات} = 5/4 = 0.8$$

❖ ثالثاً: نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالاتي:

$$- \text{س} \in [1 - 1.8] \text{ مستوى موافقة منخفض جدا.}$$

$$- \text{س} \in [1.81 - 2.6] \text{ يكون مستوى موافقة منخفض.}$$

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- س  $\in [2.61 - 3.4]$  يكون مستوى موافقة متوسط نوعاً ما.

- س  $\in [3.41 - 4.2]$  يكون مستوى موافقة مرتفع.

- س  $\in [4.21 - 5]$  يكون مستوى موافقة مرتفع جداً.

الجدول رقم (2-3): درجة الموافقة حول أبعاد التماثل التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	البعد / الأسلوب
مرتفعة	1.04117	3.8148	1	التشابه التنظيمي
مرتفعة	0.71352	3.5802	2	الانتماء التنظيمي (العضوية)
مرتفعة	0.72717	3.4506	3	الولاء التنظيمي
مرتفعة	0.83352	3.5272	-	كل الأبعاد

- تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام لأبعاد التماثل التنظيمي والذي بلغ (3.527)، كما أن جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة المدروسة كانت مرتفعة من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (3.450 - 3.814)، احتل بعد التشابه التنظيمي الأول يليه بعد الانتماء التنظيمي (العضوية)، ثم بعد الولاء التنظيمي في المركز الأخير، ومن الملاحظ أن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية تستخدم كل أبعاد التماثل التنظيمي بين موظفيها بدرجات متقاربة وفقاً لتقارب قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة، ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موافقتهم على مدى تطبيق التماثل التنظيمي في أن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، سنستعرض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات كل بعد على حدا من خلال الجداول التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-4): درجة الموافقة حول بعد الولاء التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	1.13407	4.2963	1	لدي استعداد لبذل مجهود مضاعف لمساعدة المستشفى على تحقيق نجاحه وحل مشاكله.
مرتفعة	1.13339	4.1235	2	أحرص دوما على تأدية واجباتي اتجاه المستشفى.
مرتفعة	0.77897	3.7654	3	أنوي الاستمرار في خدمتي الوظيفية في المستشفى.
مرتفعة	1.34451	3.6420	4	لدي استعداد كبير على الاندماج في فريق عمل المستشفى.
متوسط نوعا ما	1.13706	3.2099	5	أشعر بالولاء تجاه المستشفى الذي أعمل به.
متوسط نوعا ما	1.11527	3.1358	6	أشعر بالفخر والاعتزاز حينما أتحدث عن المستشفى للآخرين.
مرتفع	0.7271	3.4506	-	البعد ككل

- تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى تطبيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (3.1358-4.2963)، احتلت الفقرة " لدي استعداد لبذل مجهود مضاعف لمساعدة المستشفى على تحقيق نجاحه وحل مشاكله " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.2963) وانحراف (1.13407) وهذا يدل هناك انتماء كبير للمؤسسة وذلك بفضل مدير مؤسسة الذي يعتبر من عناصر خبرة ومؤسسة في صحة الولاية، بينما احتلت الفقرة: " أشعر بالفخر والاعتزاز حينما أتحدث عن المستشفى للآخرين " المركز الأخير، بمتوسط حسابي (3.1358) وانحراف (1.11527)، وهذا يعني أن هناك انتماء للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وهذا ما يحقق الولاء التنظيمي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-5): درجة الموافقة حول بعد التشابه التنظيمي مرتبة حسب متوسط موافقتها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفع جدا	0.69411	4.2346	1	ألتزم بالقوانين والأنظمة في المستشفى.
مرتفعة	1.38722	3.9753	2	أميل إلى اتخاذ القرارات الإيجابية في المستشفى.
مرتفعة	0.84327	3.9630	3	أسعى دائما لتحقيق أهداف المستشفى.
مرتفعة	1.31339	3.6667	4	أعتبر مشكلات المستشفى جزء من مشكلاتي الشخصية.
متوسط نوعا ما	1.41039	3.3827	5	أفكاري متشابهة إلى حد كبير مع زملائي في المستشفى.
متوسط نوعا ما	1.61742	3.3086	6	تتوافق قلبي الشخصية مع قيم المستشفى.
مرتفع	1.04117	3.8148	-	البعد ككل

- تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى تطبيق بعد التشابه التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (3.3086 - 4.2346)، احتلت الفقرة " ألتزم بالقوانين والأنظمة في المستشفى " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.2346) وانحراف (0.69411) وهذا يدل هناك التزام كبير في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية نابع من العدل والانصاف، بينما احتلت الفقرة " تتوافق قلبي الشخصية مع قيم المستشفى " المركز الأخير، وهذا يعني أن هناك توافق بين قيم المؤسسة وعمالها في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وهذا ما يحقق التشابه التنظيمي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الجدول رقم (2-6):

درجة الموافقة حول بعد الانتماء التنظيمي (العضوية) مرتبة حسب متوسط موافقتها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	1.28452	3.8889	1	أصف المستشفى على أنه أسرة كبيرة يشعر غالبية موظفيها بالانتماء إليه.
مرتفعة	0.73786	3.7407	2	أنجز كل المهام الموكلة إلي لغرض ضمان أهدافي وأهداف المستشفى.
مرتفعة	0.95274	3.6420	3	أشعر بالفخر لكوني موظفا في هذا المستشفى.
مرتفعة	1.15229	3.5185	4	يعتقد زملائي بأنني عضو فعال في المستشفى.
مرتفعة	1.33345	3.4938	5	أشعر بالسعادة خلال فترة عملي في المستشفى.
متوسط نوعا ما	1.21843	2.8765	6	أشعر بأن صورة المستشفى في المجتمع تمثلني بشكل جيد.
مرتفع	0.71352	3.5802	-	البعد ككل

- تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى تطبيق بعد الانتماء التنظيمي (العضوية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (2.8765 - 3.8889)، احتلت الفقرة: " أصف المستشفى على أنه أسرة كبيرة يشعر غالبية موظفيها بالانتماء إليه " المرتبة الأولى وهذا يدل على تكافل بين أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين، بينما احتلت الفقرة: " أشعر بأن صورة المستشفى في المجتمع تمثلني بشكل جيد " المركز الأخير، ويدل ذلك على وجود شعور الانتماء للأسرة الواحدة لدى موظفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وهذا ما يحقق الانتماء التنظيمي (العضوية).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: المتغير التابع (العمل الجماعي "فرق العمل")

لغرض الوصف الاحصائي العمل الجماعي (فرق العمل) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية كما هي موضحة في الجدول رقم (2-7). والذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا درجة الموافقة الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبيان.

### الجدول رقم (2-7):

#### درجة الموافقة حول ممارسة العمل الجماعي (فرق العمل) مرتبة حسب متوسط موافقتها

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرة
مرتفع جدا	0.74058	4.4321	1	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.
مرتفع جدا	0.88419	4.2346	2	أعاون مع زملائي في القيام بالمسؤوليات الموكلة لنا.
مرتفع	1.30786	3.8025	3	يتم اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب من قبل فريق العمل.
مرتفع	1.05804	3.7407	4	يتم تشجيع أعضاء فريق العمل على روح المبادرة في وظائفهم.
مرتفع	1.36942	3.7284	5	يتم التعامل مع فريق العمل بشكل اجتماعي لنشر روح الجماعة بينهم وتبادل الآراء.
مرتفع	1.22033	3.6173	6	يتم توزيع المهام على كافة أعضاء فريق العمل بعدالة.
مرتفع	1.33957	3.4074	7	هنالك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل.
مرتفع جدا	0.69821	4.3333	-	جميع الفقرات

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور الثاني في الاستبيان والخاص بمدى ممارسة العمل الجماعي (فرق العمل) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية يساوي (4.333) وهو يعكس مستوى مرتفع جدا من الممارسة العمل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجماعي (فرق العمل) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لإجابات المبحوثين حول كل فقرات هذا المحور والتي تراوحت ما بين (3.4074-4.4321)، احتلت الفقرة " يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم. **المرتبة الأولى**" وهذا يدل هناك تبادل المعلومات ومصادر معرفة بين أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين، بينما احتلت الفقرة: " هنالك ثقة متبادلة بين أعضاء فريق العمل" **المركز الأخير** وعليه يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية تحقق مستوى مرتفع من ممارسة العمل الجماعي (فرق العمل) فيها.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، اعتماداً على برنامج SPSS الاحصائي، وباستخدام عدة أساليب احصائية مناسبة لكل فرضية.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها

قبل اختبار صحة الفرضيات يجب أولاً التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لإجراء الاختبارات الاحصائية المعلمية المناسبة لكل فرضية، بحيث تم إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

#### الجدول رقم (2-8): نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف في توزع البيانات

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور التماثل التنظيمي	18	0.314	0.573
الثاني	عبارات محور العمل الجماعي (فرق العمل)	07	0.258	0.471
	جميع الفقرات	25	0.305	0.522

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,314)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,573) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,258)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,471) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0,05) أي (  $Sig < 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وتتص الفرضية الأولى في الدراسة، على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي، مجتمعة على تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات المستقلة في الدراسة وذلك للتأكد من عدم وجود درجة عالية من الارتباط المتعدد بينها، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression).

### 1) معامل الارتباط بيرسون:

نبين في الجدول رقم (2-9) نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي ( الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، الانتماء التنظيمي) وبين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	العمل الجماعي	الولاء التنظيمي	التشابه التنظيمي	الانتماء التنظيمي
العمل الجماعي	1	-	-	-
الولاء التنظيمي	0.621**	1	-	-
التشابه التنظيمي	0.5**	0.512**	1	-
الانتماء التنظيمي	0.6**	0.273**	0.508**	1

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة بين كل من أبعاد التماثل التنظيمي: ( الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء" ) وبين متغير العمل الجماعي، حيث كانت العلاقة قوية مع كل من: الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والذي بلغت معاملات الارتباط

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فيهما (0.621) و(0.6) على التوالي، وعلاقة متوسطة مع التشابه التنظيمي والذي بلغ (0.5) وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0,05).

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي فيما بينها (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء"، حيث كانت العلاقة متوسطة بين كل من: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والذي بلغت معامل الارتباط فيه (0.512)، وبين التشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي والذي بلغت معامل الارتباط فيه (0.508)، وكانت العلاقة ضعيفة بين: الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والذي بلغت معامل الارتباط فيه (0.273) وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0,05).

### 2) تحليل الانحدار المتعدد:

يبين الجدول رقم (2-10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

#### الجدول رقم (2-10)

يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

F Change	Adjusted R Square R <sup>2</sup>	**Sig	Standardized Coefficients (Beta)	أبعاد التماثل التنظيمي (المتغيرات المستقلة)
0.000	0.63	0,000	0,580	الولاء التنظيمي
		0,000	0,688	التشابه التنظيمي
		0,000	0,695	الانتماء التنظيمي

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول (2-10) أن نموذج الدراسة دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F Change) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغت القوة التفسيرية للنموذج (Adjusted R Square) 63% وتعني أن 63% من التغيرات في المتغير التابع تعزى للتغيرات التي تحدث في المتغيرات المستقلة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي والمتغير التابع: العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية العمومية، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل من المتغيرات المستقلة المذكورة (0.000) (0.000) (0.000) على الترتيب وكل هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي والانتماء التنظيمي،  
مجتمعة على تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية  
غرداية.

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين كل من المتغيرات المستقلة الدالة إحصائياً والمتغير التابع في الدراسة،  
فكانت كالتالي:

- توجد علاقة طردية بين الولاء التنظيمي والعمل الجماعي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالولاء التنظيمي، سيؤدي ذلك إلى زيادة تحسين العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور ابراهيم ترشين.
- توجد علاقة طردية بين التشابه التنظيمي والعمل الجماعي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتشابه التنظيمي، سيؤدي ذلك إلى زيادة تحسين العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور ابراهيم ترشين.
- توجد علاقة طردية بين الانتماء التنظيمي والعمل الجماعي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالانتماء التنظيمي، سيؤدي ذلك إلى زيادة تحسين العمل الجماعي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الدكتور ابراهيم ترشين.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

تنص الفرضية الثانية في الدراسة، على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:

(1) اختبار (Independent T-test) لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الاحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى لخاصية النوع الاجتماعي.

(2) اختبار (ANOVA) لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الاحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

والجدول رقم (11-2) يوضح نتائج تطبيق هذين الاختبارين.

الجدول رقم (11-2):

نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثانية

التمائل التنظيمي		الخصائص الديمغرافية
SIG	F	
0.2910	1.259	الفئة العمرية
0.6000	0.7340	الحالة الاجتماعية
0.5450	0.812	المؤهل العلمي
0.1670	1.613	عدد سنوات الخبرة
0.041	3.861	المسمى الوظيفي
SIG	T	النوع الاجتماعي
0.1150	1.592	ذكر
0.1150	1.592	أنثى

يلاحظ من نتائج الجدول (11-2) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، أي أنه عند مستوى الثقة (95%) مما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين تبعاً للمتغيرات ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ) نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها

تنص الفرضية الثالثة في الدراسة، على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ( النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي )".

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم سنتبع نفس الخطوات الواردة في المطلب الثاني ( نفس الاختبارات الاحصائية ).

الجدول رقم (2-12):

نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة

العمل الجماعي		الخصائص الديمغرافية
SIG	F	
0.577	0.795	الفئة العمرية
0.500	0.900	الحالة الاجتماعية
0.652	0.699	المؤهل العلمي
0.857	0.429	عدد سنوات الخبرة
0.766	0.553	المسمى الوظيفي
SIG	T	النوع الاجتماعي
0.370	0.901	ذكر
0.371	0.899	أنثى

يلاحظ من نتائج الجدول (2-12) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، أي انه عند مستوى الثقة (95%) مما يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين تبعا للمتغيرات ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ) نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الخلاصة:

تضمن هذا الفصل الموسوم بالدراسة الميدانية أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين (ولاية غرداية) ثلاثة مباحث رئيسية. اختص المبحث الأول فيها بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو الوصفي التحليلي، إلى جانب اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة والذي قُسم إلى خمسة محاور هي: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة والتماثل التنظيمي (المتغير المستقل في الدراسة) والعمل الجماعي (المتغير التابع في الدراسة)، تم عرض هذا الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان أما بالنسبة لاختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ والذي قدرت نسبته ب 87% وهي نسبة مرتفعة جدا من المصادقية في الاجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة. كما احتوى هذا المبحث كذلك على مجتمع وعينة الدراسة، بحيث بلغا 81 موظف، وفي الأخير فقد تم الكشف عن أهم الإحصاءات الوصفية التي اعتمدت عليها الدراسة إما في الوصف الاحصائي (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وإما لاختبار صحة الفرضيات (كاختبار Independent T-test).

بينما استعرض المبحث الثاني في الدراسة الحالية الوصف الاحصائي لفقرات وأسئلة محاور الاستبيان، فبالنسبة للبيانات الديمغرافية التي تم دراستها كانت: النوع الاجتماعي والذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الاناث، والفئة العمرية حيث كان هناك ارتفاع في عدد الموظفين من 30 إلى 40 سنة، والحالة الاجتماعية الذي تميز بارتفاع في عدد الموظفين المتزوجين، المؤهل العلمي والذي ارتفع فيه عدد الموظفين الجامعيين، وعدد سنوات الخدمة في العامل الحالي فقد ارتفع عدد الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 5 إلى 10 سنوات، وخاصة المسمى الوظيفي حيث تميزت المؤسسة المدروسة بارتفاع عدد الموظفين الممرضين فيها. أما بالنسبة للوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة شمل المحور الثاني للاستبيان الخاص بأبعاد التماثل التنظيمي وأيضا المحور الثالث المتمثل في العمل الجماعي (فرق العمل)، حيث اتفق الأفراد المبحوثين على ارتفاع مستوى تطبيق التماثل التنظيمي وكذا العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، والذي تقدم فيه بعد التشابه التنظيمي عن بعد الانتماء التنظيمي "العضوية" والولاء التنظيمي.

وأخيراً فقد اختبر المبحث الثالث من هذا الفصل صحة فرضيات الدراسة الثلاثة، حيث تم الكشف على عدم صحة الفرضية الأولى من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وصحة الفرضيتين الثانية والثالثة من خلال إجراء اختبائي (كاختبار Independent T-test) و (ANOVA) وفي الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

تتضمن الخاتمة العامة لهذه الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها تم وضع مجموعة من التوصيات، وكذا اقتراح مواضيع مستقبلية للبحث، ويمكن ابراز كل ذلك على النحو التالي:

#### أولاً: النتائج:

بناءً على الوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. حققت المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية مستوى مرتفع جدا من الممارسة العمل الجماعي ( فرق العمل ) فيها، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة الأفراد المبحوثين والذي بلغ (4.333).
2. حققت المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية مستوى مرتفع من التماثل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية وذلك بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام لأبعاد التماثل التنظيمي والذي بلغ (3.527).
3. احتل بعد التشابه التنظيمي المركز الأول بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.814)، يليه بعد الانتماء التنظيمي (العضوية) بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.580)، ثم بعد الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي مرجح بلغ (3.450).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي: الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية "الانتماء"، مجتمعة، في تحسين العمل الجماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى في الدراسة.
5. لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ) في المؤسسة

## الخاتمة العامة

العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية في الدراسة.

6. لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو العمل الجماعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ) في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في ولاية غرداية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة في الدراسة.

### ثانياً: التوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. وضع الخطط المستقبلية التي تساعد على تعزيز الجوانب الإيجابية للإطارات الطبية والإدارية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية.
2. توفير المكافآت و الحوافز والمساعدات المالية التي تساعد على اندماج الموظفين الجدد داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، وزيادة الولاء التنظيمي لديهم.
3. العمل على التحديث والتطوير في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على أن يؤدي كل فرد مهامه الوظيفية من دون رقابة مباشرة من إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية.
4. ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بالعضوية (الانتماء) لضمان استمراريتهم في خدمة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية.
5. إعداد وتطوير السياسات الخاصة بإدارة وانتماء الموظفين في المؤسسة ووضع الخطط والبرامج اللازمة من أجل إدراك أهمية العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية.
6. تشجيع أعضاء فرق العمل من قبل إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية في المبادرة على أداء وتنفيذ مهام أخرى غير موكلين بها لها عالقة بعملهم، لجعل روح العمل الجماعي مرتفعة.

## الخاتمة العامة

---

7. ضرورة تعزيز ممارسات نظام العمل الجماعي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم في ولاية غرداية من بينها تنظيم أجواء العمل والحياة اليومية ودورها في رفع مستوى فرق العمل.

### ثالثاً: آفاق البحث:

توصي الدراسة بأجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوعات الدراسة على قطاعات صحية أخرى سواء القطاعات الخاصة أم الحكومية في مكان وزمان مختلفين عن الدراسة الحالية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم، نور خليل. 2014 م. " دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد "، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 20(77)، ص ص: 147-180.
2. ابو جريوع، يوسف. 2014م. واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. أبو شيخة، نادر. 2011م. التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الأردن.
4. إحسان، كمال. 2013م. فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
5. البدراني، إيمان عبده محمد، 2015 م. " علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق الخفة الاستراتيجية في مستشفيات أربيل "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 7(14)، ص ص: 160-187.
6. البشابشة، سامر عبد المجيد. 2008م. " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، ص ص: 461-427.
7. بن سباع، صليحة. 2017م. محاضرات إدارة فرق العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2، الجزائر.
8. حافظ، عبد الناصر علك وحسين، وليد حسين. 2012م. " أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد "، مجلة المنصور، العدد (18)، العراق، ص ص: 76-57.
9. حمدان، عيضة. 2008م. معوقات فرق العمل في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

10. حنظل، حسان فرحان أحمد. 2019م. أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
11. جباري، خضرة. 2016م. دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس -قسنطينة- ، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر.
12. دهيمي، بلخير. 2016م. العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
13. رويم، فايزة. 2010م. " واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة "، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص: 96-118.
14. الزعلوان، معتصم ياسين محمد. 2014م. النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
15. شبيب، مجد. 2009م. دور فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
16. شهلي، نبيلة. 2017م. الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر.
17. الشواورة، طه سالم. 2016م. " أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(1)، ص ص: 120-141.
18. صوريا، عثماني مرابط. 2019م. التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي في القطاع الصحي العام، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
19. العاني، آلاء عبد الموجود و الصراف، سجي نذير. 2019م. " قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل دراسة ميدانية "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(24)، جامعة الموصل، العراق، ص ص: 477-492.

## قائمة المراجع

20. عبد الدائم، علي عبد السلام. 2011م. " دور التماثل التنظيمي في تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي وزارة الصحة / دائرة صحة بغداد الكرخ "، مجلة الجامعة العراقية، (36)1، العراق، ص ص: 435-473.
21. عليان، علي رحمة عليان. 2014م. العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، السودان.
22. غانم، أسيل عبد الرحمان. 2016م. أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
23. فاضل، راضي، الغزالي وهاشم فوزي، العبادي. 2013م. " التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(2)، ص ص: 58-83.
24. فريد، توفيق. 2012م. إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، الأردن.
25. فيله، فاروق عبده وعبدالمجيد، محمد. 2010م. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
26. الكعبي، حميد سالم. 2018م. " دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية / بغداد "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 10(23)، جامعة الرافدين، العراق، ص: 141-161.
27. لطيسة، عبد الحليم. 2015م. دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة -، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
28. ماريان، بالحمو. 2019م. نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
29. مازن، فارس رشيد. 2004م. الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي: تحليل المفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث، عمان.
30. مؤيد، سعد. 2009م. مدخل متكامل لإدارة الموارد البشرية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن.

## قائمة المراجع

31. محمد، عبد المحسن. 2014م. التحول من الفرعونية إلى المؤسساتية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني حول فرق العمل، كلية علوم التسيير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
32. محمد علي، عالية جواد. 2011م. "تأثير القيم الشخصية للعاملين في أداء فرق العمل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(63)، العراق، ص ص: 166-189.
33. محمد، لمى قيس رؤوف. 2020م. " دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية (JEAS)، 26(121)، جامعة بغداد العراق، ص: 301-316.
34. موفق، سهام. 2016م. " دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل: حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- " ، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
35. ميسون عبد الله، أحمد الشملة. 2018م. " التتابع (التماثل) التنظيمي: مدخل معاصر للاستثمار برأس المال البشري دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل "، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، 5(13)، ص ص: 917-939.
36. ناصر، حبيب مروح وحمادي انتصار عباس. 2020 م. " أثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 62، ص ص: 147-172.
37. نصيرة، ملاك. 2018م. التماثل التنظيمي وعلاقته بالراحة النفسية لدى أعوان الحماية المدنية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر.

38. Abdulmawjood, A. (2017). "Participatory Leadership Contributions to Achieving Organizational Symmetry Among Health Sector Workers". **Iraq Administrative Sciences Journal**. 1(2), PP, 307-325.
39. Abu Amra, M.S. (2013). **Predicting Pro-Change And Anti-Change Behaviors: The Role Of Perceived Organizational Justice And Organizational Identification In International Non-Governmental Organizations**, Unpublished MASTER's letter, Islamic University, Ghaza, Palestine.
40. Aldrin, Neil & Utama, Andyan. (2019). "Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance". **International Journal of Research in Business and Social Science**. 8(3), PP, 2147-4478. Retrieved 18<sup>th</sup> April 2020 from; <https://www.researchgate.net/publication>.
41. Berber, N, and Slavi'c, A. and Aleksi'c, M. (2020). "Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia". **MDPI**, 12(8753), PP, 1-15. <https://doi:10.3390/su12208753>.
42. Cheney, G. 1983. "The rhetoric of Identification and the study of Organizational Communication", **Quarterly Journal of speech**.
43. Ghannam, A,A. (2017). "The Impact of Organizational Identification on Organizational Commitment among Governmental Employees in Jordan". **International Review of Management and Business Research**. 6(3), PP, 1026-1034.
44. Jaidah, J. M. Al, & Obeidat, A. M. (2020). "The Role of Internal Social Responsibility in Achieving Organizational Symmetry". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 10(5), PP, 730-752.
45. Jami T. Wolfe, (2007). **Organizational Identification as a Mediator of Transformational Leadership outcomes PhD**. Thesis Saint Louis University, United State.
46. Jianhua G, Xuemei S, Yan Z, (2010). "Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises". **Nankai Business Review International**. 1(2), PP, 166-179.
47. Johnson, W.L.J , Johnson, A.M and Heimberg, F. 1999. "A Primary and Secondar Order Component Analysis of the Organizational Identification

- Questionnaire” , **Educational and Psychological Measurement**, 5(1), 159-170.
48. Jungsik K, Eugene S, Seung SL, (2013). “Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty”. **Social Behaviour and Personality an International Journal**. 41(6).
49. Manzoor SR, HafizUllah, Hussain M, Ahmad ZM, (2011). “Effect of Teamwork on Employee Performance”. **International Journal of Learning & Development**. 1(1), PP, 110-126.
50. McEwan D, Ruissen GR, Eys MA, Zumbo BD, Beauchamp MR, (2017). “The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions”. **PLoS ONE**. 12(1), PP, 01-23.
51. Michel A, Stegmaier R, Sonntag K, (2010). “I Scratch Your Back – You Scratch Mine. Do Procedural Justice and Organizational Identification Matter for Employees' Cooperation During Change?”, **Journal of Change Management**, 10(1), PP, 41-59.
52. Pascale, Carayon and Michael, J. Smith. (2000). “ Work organization and ergonomics “. **APPLIED ERGONOMICS**, 31(6), PP, 649-662.
53. Sanyal, S, & Hisam, M.W. (2018). “The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University”. **Journal of Business and Management**. 20(3), PP, 15-22.
54. Tooba S, Tahir MQ, Syed TH, Aslam K, Hassan RA, (2013). “Identification in organization: Role of individual's self-concept orientation and identification motives”. **African Journal of Business Management**. 7(15), PP, 1258-1267.
55. Weichun Z, John JS, Ronald ER, Baiyin Y, (2012). “Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment”, **Journal of Institute of Behavioral and Applied Management**. 13(3), PP, 186-212.
56. Wendy, P, (2008). “Intersections of Organizational Justice and Identity under the New Policy Direction: Important Understandings for Educational Leaders”. **International Journal of Leadership in Education**. 11(1), PP, 23-42.

## قائمة المراجع

---

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (1)

جامعة غرداية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - إدارة الأعمال

الاستبيان حول موضوع : "أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي :

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين (ولاية غرداية)"

أخي الموظفا أختي الموظفة ... تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإجراء هذه الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال من جامعة غرداية، ومن أجل ذلك نرجو من حضرتكم التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة والإجابة عن جميعها بموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرتكم الشخصية، علماً أن البيانات التي ستدلون بها سوف تعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط، ..... و شكرا على تعاونكم.

من إعداد الطالبين : عبد العزيز بوسعدة و توفيق ديداوي تحت إشراف : د. إيمان بوقرة

؟

العمل الجماعي:

هو كل نشاط أو عمل يحدث  
عن اجتماع انساني أيا كان  
نوع هذا الاجتماع

التماثل التنظيمي:

هو انسجام القيم والعادات  
والأهداف الخاصة بالفرد مع  
رسالة المؤسسة وأهدافها

## الملاحق

### الجزء الأول : البيانات الديمغرافية

- 1- النوع الاجتماعي :  ذكر  أنثى
- 2- الفئة العمرية :  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة.
- 3- الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب  مطلق  أرمل
- 3- المؤهل العلمي :  ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا  شهادة أخرى يرجى ذكرها ( )
- 4- عدد سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة.
- 5- المسمى الوظيفي :  طبيب  ممرض  إداري  غير ذلك يرجى ذكرها ( )

## الملاحق

### الجزء الثاني : أبعاد التماثل التنظيمي

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	البند	الرقم
1	2	3	4	5		
<b>البعد الأول: الولاء التنظيمي: هو حالة شعورية نفسية تتولد لدى الفرد في العمل بارتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها</b>						
					أشعر بالفخر والاعتزاز حينما أتحدث عن المستشفى للآخرين.	1
					لدي استعداد كبير على الاندماج في فريق عمل المستشفى.	2
					لدي استعداد لبذل مجهود مضاعف لمساعدة المستشفى على تحقيق نجاحه وحل مشاكله.	3
					أحرص دوما على تأدية واجباتي اتجاه المستشفى.	4
					أشعر بالولاء تجاه المستشفى الذي أعمل به.	5
					أنوي الاستمرار في خدمتي الوظيفية في المستشفى.	6
<b>البعد الثاني: التشابه التنظيمي: هو إدراك الفرد لوجود قيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة.</b>						
					أسعى دائما لتحقيق أهداف المستشفى.	7
					تتوافق قلبي الشخصية مع قيم المستشفى.	8
					ألتزم بالقوانين والأنظمة في المستشفى.	9
					أفكاري متشابهة إلى حد كبير مع زملائي في المستشفى.	10
					أميل إلى اتخاذ القرارات الإيجابية في المستشفى.	11
					أعتبر مشكلات المستشفى جزء من مشكلاتي الشخصية.	12

## الملاحق

البعد الثالث: الانتماء التنظيمي (العضوية) : هو إدراك الفرد بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها.

					أشعر بالفخر لكوني موظفا في هذا المستشفى.	13
					أصف المستشفى على أنه أسرة كبيرة يشعر غالبية موظفيها بالانتماء إليه.	14
					أنجز كل المهام الموكلة إلي لغرض ضمان أهدافي وأهداف المستشفى.	15
					أشعر بالسعادة خلال فترة عملي في المستشفى.	16
					أشعر بأن صورة المستشفى في المجتمع تمثلني بشكل جيد.	17
					يعتقد زملائي بأنني عضو فعال في المستشفى.	18

## الملاحق

### الجزء الثالث : العمل الجماعي (فرق العمل)

غير موافق على الإطلاق 1	غير موافق 2	موافق بدرجة متوسطة 3	موافق بدرجة عالية 4	موافق بدرجة عالية جدا 5	البنء	الرقم
					أءعاون مع زملائي في القيام بالمسؤوليات الموكلة لنا.	19
					يتم اءءاء القرار السليم في الوقت المناسب من قبل فريق العمل.	20
					يتم ءءجيع أعضاء فريق العمل على روح المبادرة في وظائفهم.	21
					يتم ءءامل مع فريق العمل بشكل اجتماعي لنشر روح الجماعة بينهم وءبادل الآراء.	22
					هنالك ءقة مءبءالة بين أعضاء فريق العمل.	23
					يتم ءوزيع المهام على كافة أعضاء فريق العمل بعدالة.	24
					يحرص الزملاء على ءبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.	25

# الملاحق

## الملحق رقم (2)

### أسماء الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	القسم و الجامعة
البروفيسور: محمد كسنة	قسم علوم التسيير - جامعة غرداية
البروفيسورة: رميلة لعمور	قسم علوم التسيير - جامعة غرداية
الدكتورة: مريم فيها خير	قسم علوم التسيير - جامعة غرداية
الدكتور: عبد الرؤوف قمبر	قسم علوم التسيير - جامعة غرداية

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
أ	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	الملخص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
7	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي</b>
7	تمهيد
8	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للعمل الجماعي والتماثل التنظيمي</b>
8	<b>المطلب الأول: ماهية العمل الجماعي</b>
8	الفرع الأول: نشأة وتطور فرق العمل
10	الفرع الثاني: مفهوم فريق العمل
13	الفرع الثالث: أهمية وأهداف فرق العمل
14	الفرع الرابع: بناء فريق العمل ومؤشرات الحاجة له
16	الفرع الخامس: أنواع وخصائص فرق العمل
18	<b>المطلب الثاني: ماهية التماثل التنظيمي</b>
18	الفرع الأول: نشأة ومفهوم التماثل التنظيمي
22	الفرع الثاني: مراحل وأهمية التماثل التنظيمي
25	الفرع الثالث: سمات وأبعاد التماثل التنظيمي
28	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية</b>
28	<b>المطلب الأول: الدراسات العربية</b>

## الفهرس

34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية الدراسة ( الطريقة والأدوات )
46	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
46	الفرع الأول: أسلوب الدراسة
46	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
47	الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها
47	المطلب الثاني: أداة الدراسة
47	الفرع الأول: وصف أداة الدراسة
48	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
48	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
49	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ابراهيم ترشين في غرداية
50	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
50	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
51	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
51	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
53	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
53	الفرع الأول: المتغير المستقل (التمائل التنظيمي)
58	الفرع الثاني: المتغير التابع (العمل الجماعي "فرق العمل")
60	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
60	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالث ومناقشة نتائجها
66	خلاصة الفصل الثاني
67	الخاتمة العامة

## الفهرس

70	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق
83	الفهرس