

## تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

*Impact of team Work on developing organizational trust: A case study of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Laghouat University*

د. عبد القادر بن برطال<sup>1</sup>

أستاذ محاضر صنف "ب"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

benbertalaek@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/04/11

تاريخ القبول: 2018/06/16

### ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل؛ وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة إتجاه الزملاء والمشرفين؛ هناك دلالة إحصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%.

كلمات مفتاحية: فرق العمل؛ العمل الجماعي؛ الثقة؛ الثقة التنظيمية

تصنيف JEL: C92، D23، M12

### Abstract:

The paper aimed to study the impact of the team work on the development of organizational trust, case study of the professors of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences in university "Amar Thelidji" Laghouat, a sample of 48 out of 124 single professor composed macro community, The study found the following: Most of the faculty professors exercising a lot of tasks in the form of team work; Acceptable level of organizational trust among professors towards colleagues and supervisors; There is statistical significance of the impact of the team work on the organizational trust, in addition to the estimated correlation (0.54) and the change in organizational trust is interpreted by the work team at 30%.

**Keywords:** Team work, Teamwork, Trust, Organizational Trust

**Jel Classification Codes :** C92, D23, M12

<sup>1</sup> المرسل: عبد القادر بن برطال، البريد الإلكتروني: benbertalaek@gmail.com

## المقدمة:

بعد ظهور المدرسة السلوكية في نصف القرن الماضي تزايد اهتمام المنظمات والباحثين بالمواضيع المتعلقة بهذا الجانب، ومدى تأثيرها على المؤشرات الاقتصادية والإدارية، وهذا من خلال البحث عن السلوكيات الايجابية وتدعيمها، والسلوكيات السلبية وتغييرها، ومن بين السلوكيات الايجابية التي لقيت اهتمام كبير لدى الباحثين هو الثقة التنظيمية وما لها من دور في تنمية الأداء ورفع مستوى الأفراد، وأصبح المهتمون بهذا الموضوع يبحثون عن الأسباب التي تؤدي إلى رفع وتنمية هذا السلوك داخل المنظمات، فكل نظر إليها من وجهة تخصصه وتوجهه، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول معرفة مدى تأثير فرق العمل داخل الجامعات الجزائرية على الثقة التنظيمية من خلال دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط من خلال طرح الإشكالية التالية: هل تؤثر فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى استعمال أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لمفهوم فرق العمل في أداء المهام الموكلة إليهم؟
  - ما مدى التزام أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالسلوكيات الايجابية لفرق العمل الفعالة؟
  - ما مستوى الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) داخل كلية العلوم الاقتصادية؟
  - هل هناك أثر دال إحصائياً لتطبيق مفهوم فرق العمل على الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:
- يقوم أساتذة كلية العلوم الاقتصادي بأداء الكثير من المهام الموكلة إليهم عن طريق تطبيق مفهوم فرق العمل.
  - يلتزم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بالسلوكيات الايجابية داخل فرق العمل بشكل كبير.
  - يعتبر مستوى الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) في كلية العلوم الاقتصادية مرتفع.
  - هناك أثر دال إحصائياً لتطبيق مفهوم فرق العمل على الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم الثقة التنظيمية وفقاً لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلف وجهات النظر والمنطلقات الفكرية لضبط هذا المفهوم؛
- تحديد مختلف مستويات الثقة التنظيمية والتصنيفات التي قدمها الباحثون؛
- تحديد مفهوم فرق العمل وجماعات العمل والمصطلحات التي لها علاقة بالموضوع؛
- تقديم أغلب التصنيفات والأنواع التي قدم الباحثون حول فرق العمل والفائدة منها ومؤشرات تشكيلها؛
- ومن بعدها تحديد العلاقة والأثر بين فرق العمل ومستوى الثقة التنظيمية.

#### أهمية الدراسة:

تكسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة، فكل التوجهات الحديثة المطبقة في الإدارة الجزائرية تعتمد في تطبيقها على وجود مستوى معين من الثقة التنظيمية في كل المستويات الإدارية وفيما بينها، إضافة إلى أهمية فرق العمل في رفع الأداء وتقليص المجهود المبذول من خلال تبني الفردانية في أداء المهام.

#### منهج الدراسة:

في هذه الدراسة سنستعمل المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل وصف الظواهر المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها وفق القواعد العلمية والمنهجية، وفي الجانب التطبيقي إعتدنا على المنهج الكمي الذي يركز على الجانب الإحصائي والأرقام، إضافة إلى المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء إلى العام من أجل تعميم النتائج على كل المؤسسات المماثلة.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

سنحاول من خلال هذه النقطة عرض أهم أدبيات متغيرات الدراسة، سواء تعلق الأمر بالثقة التنظيمية أو فرق العمل.

### 1- مفهوم الثقة التنظيمية:

قبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، والتي يعرفها كل من (Erden & Ozen 1996) بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، إستناداً لإعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الإعتماد عليه<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى فإن (Rousseau et al 1998) يرون أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين إستناداً إلى التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين<sup>2</sup>، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الثقة بالنسبة لهم تعتمد على عنصرين هامين هما التوقعات الايجابية، وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر، وهذه التعاريف تركز على اتجاه واحد وهو سلوك الوثائق اتجاه الموثوق، وهذا ما أكدته (Costa 2003) حيث تعتبرهما من العناصر الهامة لأي تعريف للثقة<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فيرى (Fukuyama 1995) أنها التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة<sup>4</sup>، ويؤكد على ذلك (Usuro et al 2007) حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والايجابي للأفعال التي يتم مشاركتها مع الزملاء العاملين، ومن جهة أخرى تذكر أدبيات الثقة التنظيمية أنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك. وما نلاحظه في هذه التعاريف أنها تركز على العلاقة التعاونية التشاركية في الاتجاهين بين الوثائق وموثوق<sup>5</sup>.

### 2- خصائص وأبعاد الثقة التنظيمية:

#### 1-2- خصائص الثقة التنظيمية:

يرى (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للموثوق تتمثل في القدرة (Ability) والخيرية (Benevolence) والأمانة أو الاستقامة (Integrity) والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة<sup>6</sup>. هذا وقد ذهب (Mishra) إلى أبعد من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة هي الاهتمام (Concern) والاعتمادية (Reliability) والكفاءة (Competence) والانفتاح (Openness) وهذه المصطلحات تعرفها الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) كما يلي<sup>7</sup>:

- القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.
- الخيرية: تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير (المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية، أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.
- الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص، مثل الشعور بالعدالة أو أن تكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

## 2-2- أبعاد الثقة التنظيمية:

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات، ولقد لقي اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة (Adams, (Strater,2005), (Dirks& ferrin,2002) (2004) أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك.

**المدخل الأول:** أو ما يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:

- **الثقة بالمشرفين:** يعرفها (Pillai) بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة<sup>8</sup>، أما (Robbins) فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة يثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على إستغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم<sup>9</sup>.
- **الثقة بزملاء العمل:** يرى (Gupta & Becerra) بأنها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة<sup>10</sup>. وقد أضاف (Ferrin & Dirks) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بمهارات متكاملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك<sup>11</sup>.
- **الثقة بإدارة المنظمة:** وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم (VanBuren & Leana) يعتبران الثقة التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية، فالثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره<sup>12</sup>، ويرى (prusak & Cohen) أن الثقة قابلة للنمو والتطور، فهي أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالإضافة إلى المعايير وشبكات العمل، وعلى

الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة.<sup>13</sup>

**المدخل الثاني:** ينطلق من خلال الخصائص التي قدمها (Mayer et al) يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

- **الثقة المعتمدة على القدرة:** يذكر (Jarvenpaa et al) أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيراً في مجال محدد<sup>14</sup>، وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديراً بها لأداء العمل على أكمل وجه، ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل<sup>15</sup>، أما (Soko) فيرى أن الثقة المبنية على القدرة هي التي تهتم بتوقع أن الشريك أدى دوره بكفاءة<sup>16</sup>، وعلى المستوى التنظيمي الثقة بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والإمكانات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الانجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع، والتعاون<sup>17</sup>، ومن خلال دراستهما للثقة بالجدارة يرى (Das, Teng) أنها تهتم بالقدرة على القيام بالأشياء الملائمة فقط، ولا تهتم بنية القيام بذلك وهذا ما يطلق عليه إسم الانتهازية<sup>18</sup>

- **الثقة المعتمدة على الخيرية:** يوضح (Cumming & Bromiley) أن الثقة المعتمدة على الخيرية تنطلق من أن كل طرف يتوقع أن الطرف الآخر لا يقوم بعمل يأخذ منه مزايا إضافية من الطرف الآخر إذا أتيحت له الفرصة مواتية أو يحدث له ضرر على مصالحه<sup>19</sup>، وفي نفس السياق يرى (Mayer et al) أن الخيرية هي إدراك التوجه الإيجابي الذي لا يتبعه ضرر للموثوق فيه نحو الوثائق<sup>20</sup>. ويضيف (White & Muthusany) أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية يقوم على مبدأ عدم ترصد الفرص أو البحث وتحقيب المنافع الشخصية من خلال الخداع والخبث<sup>21</sup>. ويشير (Szulanski et al) إلى أن مفهوم الخيرية في الثقة يفسر بأنه النية في تقديم الأعمال دون إحداث ضرر للطرف الآخر<sup>22</sup>.

- **الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة):** يعرف (Blau) بأنها إدراك الوثائق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الوثائق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة<sup>23</sup>. أما (Roth & Sitkin) فيرون أن الثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال انسجام مدركات الأفراد مع قيم

وقيم الثقافة التنظيمية، لأن القاعدة المنطقية تقول أن عدم تطابق وانسجام القيم سوف يقود إلى الشعور بعدم الثقة<sup>24</sup>، وفي نفس السياق يوضح (Mayer et al, 1995) أن الثقة المعتمدة على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الوائق<sup>25</sup>.

### 3- مفهوم فريق العمل:

الفريق هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر لفترة زمنية من أجل تجسيد إهتمام مشترك وتحقيق أهداف مشتركة<sup>26</sup>، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".

فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق مجموعة من أهداف الواضحة، والتي لا يمكن لأي فرد من الفريق تحقيقها بمفرده.<sup>27</sup>

### 3-1- أهداف بناء فرق العمل:

- أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
  - تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
  - تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
  - توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
  - إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
  - زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
  - الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
  - تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

### 3-2- فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

- هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:
- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل الوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل؛
- الحد من الصراعات؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد؛
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية؛
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- التفويض الفعال من قبل المدراء؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:<sup>28</sup>

- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق؛
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا؛
- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات؛
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح؛
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م . 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من

(1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

### 3-3- خصائص فرق العمل الفعالة:

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المؤسسات، إلا أننا نجد أن هناك فرق عمل فعالة و فرق عمل غير فعالة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها فرق العمل لتكون فعالة، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي<sup>29</sup>:

- أهداف واضحة ومحددة؛
- اتصال واعي بين كل الأعضاء؛
- إلتزام عالي بالأهداف ومهمة الفريق؛
- توفر المهارات اللازمة وتكاملها؛
- تشجيع التفكير الابداعي؛
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية؛

- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؛
- إدارة الصراع والخلافات بشكل ايجابي؛
- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام؛
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات؛
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية؛
- ممارسة الرقابة الذاتية؛
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق؛
- تدريب أعضاء الفريق بشكل دوري.

### 3-4- أنواع فرق العمل:

- ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:
- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
  - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
  - نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومن خلال العوامل سابقة الذكر يمكن تقسيم فرق العمل إلى:

1. فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق<sup>30</sup>.

2. فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بالوضوح<sup>31</sup>.

3. فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء<sup>32</sup>.

4. فرق دوائر الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

5. فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات 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>33</sup>.

## 5- مراحل بناء فرق العمل:

وهذه المراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

1. التشكيل: ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما يظهر التزم من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

**2. مرحلة العصف (الصراع):** يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. من هنا ينصح القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

**3. مرحلة التعاون:** يبدأ الأفراد بالاستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

**4. مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتنسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

## ثانياً: الجانب التطبيقي

في هذا الجانب من البحث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، من أجل معرفة مدى تأثير العمل في شكل فريق سواء كانت بحثية تابعة لمخبر أو فرق مهمة تنشأ بشكل دور مثل اللجان والمجالس العلمية، لجان التكوين، على الثقة التنظيمية.

### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل الدراسة الميدانية ومن أجل جمع البيانات الأولية اعتمدنا على تقنية الإستبيان، الذي تم توزيعه على 64 أستاذ واسترجعت منها 52 ما نسبته 81.25% تم قبول 48 استبيان قابلة للدراسة أي ما نسبته 92.3% من المسترجعة. وقد تم تصميم الاستبيان بناء على عديد الدراسات السابقة ليكون على صورته النهائية، حيث اعتمدنا على ثلاث محاور أساسية هي:

- المحور الأول يتكون من العبارات (1-2-3) والتي تقيس مدى مشاركة الأفراد في فرق العمل بمختلف أنواعها.
- المحور الثاني والذي يتكون من العبارات (4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19) والتي تقيس السلوكيات الإيجابية داخل فريق العمل
- المحور الثالث المتكون من العبارات (20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33) والتي تقيس مستويات الثقة التنظيمية بمختلف أنواعها بالإضافة إلى بعض العبارات التي تحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 2- مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع الكلي للدراسة هم كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ويتم توزيعهم وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (01)

#### توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة %
أستاذ	06	0.05%
أستاذ محاضر "أ"	23	0.19%
أستاذ محاضر "ب"	24	0.2%
أستاذ مساعد "أ"	36	0.3%
أستاذ مساعد "ب"	05	0.04%
أستاذ مؤقت	30	0.25%
المجموع	124	100%

تم اختيار عينة عشوائية كانت كالاتي:

### جدول رقم (02)

#### خصائص عينة الدراسة

المجمع الصاعد	النسبة المئوية	التكرار
<b>الجنس</b>		
62,5	62,5	30
100	37,5	18
	100	48
<b>السن</b>		
6,3	6,3	3
75,0	68,8	33
87,5	12,5	6
100	12,5	6
	100	48
<b>الرتبة</b>		
6,3	6,3	3
18,8	12,5	6
45,8	27,1	13
72,9	27,1	13
95,8	22,9	11

أستاذ	2	4,2	100
المجموع	48	100	
سنوات الخدمة			
أقل من سنة	1	2,1	2,1
1سنة -5سنوات	15	31,3	33,3
6سنوات -10سنوات	16	33,3	66,7
أكثر من 10 سنوات	16	33,3	100
المجموع	48	100	

من خلال مقارنة الجدولين السابقين نلاحظ أن العينة المختارة للدراسة تعتبر ممثلة للمجتمع المدروسة إذا أخذنا بعين الاعتبار نسبة 10% فما فوق كتمثيل يعتبر مقبول.

### 3- صدق وثبات الدراسة:

#### جدول رقم (03)

##### الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0.955	0.912	33

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة كانت 0.912 وهي قيمة عالية تدل على أن المقياس يتميز بثبات عالي، أي أننا إذا قمنا بتطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة 91.2%. ومعامل الصدق قدر بـ 0.955 وقيمة عالية أيضا تدل على أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

#### جدول رقم (04)

##### توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الأول

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	0.794	2.92	18.8	9	62.5	30	10.4	5	3.8	4	1
موافق	0.703	2.63	10.4	5	43.8	21	43.8	21	2.1	1	2
غ موافق	0.844	2.4	4.2	2	50	24	27.1	13	18.8	9	3
موافق	0.525	2.64									المحور 1

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توجهات أفراد عينة الدراسة كانت تميل نحو الموافقة بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية، أي أنهم يمارسون بعض الأعمال في شكل فرق عمل من نفس التخصص ومن تخصصات مختلفة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن توجهاتهم للعبارة الثالثة كانت تميل لعدم الموافقة، أي أن أغلبهم يرون أنهم لا يمارسون أي مهام في شكل فريق عمل مع أطراف من خارج الكلية، أما المحور ككل فكان الاتجاه موافق مما يدل على أن الأساتذة في كلية الاقتصاد يمارسون بعض المهام في شكل فرق عمل بكل أنواعها، إلا أنه على أرض الواقع لا يمكن أن نتخيل أن أستاذ جامعي لا يقوم بأي عمل في شكل فريق فعلى الأقل هو عضو في فرقة تكوين لأحد التخصصات ويحضر مداوات نهاية الموسم والتي تعتبر فرق المهمة، أما بالنسبة للتوجهات نحو العبارة الثالثة فتعتبر معقولة حيث أن العمل مع أفراد من خارج المنظمة يعتبر محصور في اللجان العلمية والتنظيمية للملتقيات والندوات، وأعمال مسؤولي الميادين، إضافة إلى دار المقاولاتية... وغيرها.

### جدول رقم (05)

#### توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	0.988	2.96	35.4	17	35.4	17	18.8	9	10.4	5	4
غ موافق	0.919	2.42	14.6	7	27.1	13	43.8	21	14.6	7	5
موافق	0.618	3.15	27.1	13	60.4	29	12.5	6	0	0	6
موافق	0.627	2.90	14.6	7	60.4	29	25	12	0	0	7
موافق	0.684	3.00	22.9	11	54.2	26	22.9	11	0	0	8
موافق	0.744	3.00	25	12	52.1	25	20.8	10	2.1	1	9
موافق	0.668	2.98	20.8	10	56.3	27	22.9	11	0	0	10
موافق	0.539	2.92	8.3	4	77.1	37	12.5	6	2.1	1	11
موافق	0.555	3.10	20.8	10	68.8	33	10.4	5	0	0	12
موافق	0.734	3.19	35.4	17	77.1	24	12.5	6	2.1	1	13
موافق	0.676	3.27	37.5	18	54.2	26	6.3	3	2.1	1	14
موافق	0.803	2.69	16.7	8	39.6	19	39.6	19	4.2	2	15
موافق	0.713	2.71	12.5	6	47.9	23	37.5	18	2.1	1	16
موافق	0.729	2.65	10.4	5	47.9	23	37.5	18	4.2	2	17
موافق	0.767	2.92	18.8	9	60.4	29	14.6	7	6.3	3	18
موافق	0.462	2.92									المحور 2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة لعبارات هذا المحور كانت تميل للموافقة، مما يدل على أن أفراد العينة يهتمون بالعمل داخل الفريق ولديهم سلوكيات ايجابية داعمة للعمل الجماعي الفعال، ما عدا العبارة الخامسة التي كانت اتجاهاتهم تميل لعدم الموافقة، أي أنهم لا يلقون الدعم المادي والمعنوي اللازم من طرف الإدارة، وهذا راجع للسياسة التي تتبعها الجامعة في المرحلة الأخيرة تحت عنوان ترشيد النفقات جراء سياسة التقشف التي تفرضها الحكومة على كل القطاعات نتيجة انخفاض أسعار المحروقات.

### جدول رقم (06)

#### توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة		موافق		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
موافق	0.684	3.00	18.8	9	66.7	32	10.4	5	4.2	2	19
موافق	0.808	2.83	18.8	9	52.1	25	22.9	11	6.3	3	20
موافق	0.635	2.98	16.7	8	52.1	32	14.6	7	2.1	1	21
موافق	0.715	3.00	20.8	10	62.5	30	12.5	6	4.2	2	22
موافق	0.526	2.98	12.5	6	72.9	35	14.6	7	0	0	23
موافق	0.618	2.85	8.3	4	72.9	35	14.6	7	4.2	2	24
موافق	0.714	2.85	14.6	7	60.4	29	20.8	10	4.2	2	25
موافق	0.618	2.85	8.3	4	72.9	35	14.6	7	4.2	2	26
موافق	0.697	2.94	18.8	9	58.3	28	20.8	10	2.1	1	27
موافق	0.635	2.98	16.7	8	52.1	32	14.6	7	2.1	1	28
موافق	0.668	2.75	8.3	4	62.5	30	25	12	4.2	2	29
غ موافق	0.824	2.46	10.4	5	35.4	17	43.8	21	10.4	5	30
غ موافق	0.834	2.33	8.3	4	31.3	15	45.8	22	14.6	7	31
موافق	0.714	2.54	6.3	3	47.9	23	39.6	19	6.3	3	32
موافق	0.692	2.77	10.4	5	60.4	29	25	12	4.2	2	33
موافق	0.395	2.80									المحور 1

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توجهات أفراد العينة كانت تميل للموافقة في أغلبها، ما عدا العبارتين 30-31، أي أن أفراد العينة لديهم مستوى عالي من الثقة اتجاه الزملاء والمشرفين (الرؤساء) بكل أنواعها (القدرة، النزاهة والخيرية)، إلا أن ثقتهم بالإدارة مبنية على القدرة فقط، أي أن أفراد الإدارة بالنسبة لأفراد العينة يمتلكون كل المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه،

إلا أنهم لا يوفون بوعودهم في أغلب الأحيان، وليسوا محل ثقة من حيث استغلال الفرص إن أتاحت لهم. بالإضافة إلى أن كل العبارة التي كانت تتكلم عن العلاقة بين فرق العمل وزيادة مستوى الثقة بين مختلف الأطراف فكانت اتجاهات الأفراد تميل إلى القبول.

#### 4- اختبار الفرضيات:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تقول:

- هل هناك أثر دال إحصائيا لتطبيق مفهوم فرق العمل على الثقة التنظيمية (بكل مستوياتها) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؟

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار (فرق العمل) كمتغير مستقل، و(الثقة التنظيمية) كمتغير تابع وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

#### جدول رقم (07)

##### معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات الدراسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.548	0.300	0.285	0.334

نلاحظ أن معامل الارتباط بين فرق العمل والثقة التنظيمية كان مساويا لـ (0.548)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (فرق العمل) أدى إلى زيادة في المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.300) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في الثقة التنظيمية يفسره العمل في شكل فرق بنسبة 30%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودتها، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA).

#### جدول رقم (08)

##### اختبار معنوية النموذج

النموذج	مجموع المتوسطات	Ddl	مربع المتوسط	F	Sig.
الانحدار	2.211	1	2.211	19.731	.000
البواقي	5.155	46	0.112		
المجموع	7.366	47			

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

#### 5- دراسة الفروق المعنوية:

بالنسبة للجنس:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )؟

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للسن عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للجنس عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

#### جدول رقم (09)

اختبار (t-test) بالنسبة للجنس

	اختبار ليفين		اختبار (t)						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. الثنائي	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	95 %	
								الدنيا	القصى
المحور 1	,017	,896	,729	46	,470	,11481	,15746	- ,202	,43177
								- ,199	,42901
المحور 2	,938	,338	-,128	46	,899	-,01778	,13925	- ,298	,26252
								- ,285	,25006
المحور 3	,984	,326	-1,408	46	,166	-,16444	,11681	- ,399	,07069
								- ,389	,06013

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنها لا توجد فرق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الإناث والذكور كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل قيم (sig) كانت أكبر من ( $0.05$ ) مما يدل على أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس (نكر - أنثى).

السن:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للسن عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )؟

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للسن عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى للسن عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

جدول رقم (10)

اختبار (ANOVA) بالنسبة للسن

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	1,131	3	,377	1,400	,256
	بين المجموعات	11,848	44	,269		
	المجموع	12,979	47			
المحور 2	بين المجموعات	,698	3	,233	1,096	,361
	بين المجموعات	9,340	44	,212		
	المجموع	10,039	47			
المحور 3	بين المجموعات	,376	3	,125	,789	,507
	بين المجموعات	6,990	44	,159		
	المجموع	7,366	47			

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة الباحثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

الرتبة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى إلى الرتبة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى إلى الرتبة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

جدول رقم (11)

اختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	2,248	5	,450	1,759	,142
	بين المجموعات	10,732	42	,256		
	المجموع	12,979	47			
المحور 2	بين المجموعات	1,833	5	,367	1,876	,119
	بين المجموعات	8,206	42	,195		
	المجموع	10,039	47			
المحور	بين المجموعات	,822	5	,164	1,056	,398

3	بين المجموعات	6,543	42	,156		
	المجموع	7,366	47			

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) تعزى إلى الرتبة.

#### سنوات الخدمة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ )

$H_1$ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

#### جدول رقم (12)

##### إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

		مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	Sig.
المحور 1	بين المجموعات	,814	3	,271	,982	,410
	بين المجموعات	12,165	44	,276		
	المجموع	12,979	47			
المحور 2	بين المجموعات	,827	3	,276	1,316	,281
	بين المجموعات	9,212	44	,209		
	المجموع	10,039	47			
المحور 3	بين المجموعات	,150	3	,050	,305	,822
	بين المجموعات	7,215	44	,164		
	المجموع	7,366	47			

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل المحاور كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثين نحو فرق العمل والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) تعزى لسنوات الخدمة.

## النتائج:

- بعد دراستنا لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:
- الفرضية الأولى: اتضح أن أغلب أساتذة الكلية العلوم الاقتصادية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، على غرار فرق البحث بأنواعها، المجالس العلمية، اللجان العلمية....، وهذا من خلال وجود متوسطات مرجحة فوق المتوسطة.
  - الفرضية الثانية: من خلال متوسطات اجابة المبحوثين على عبارات المحور الثاني تبين أن أساتذة الكلية يقومون بأغلب السلوكيات الايجابية اللازمة لأداء فرق العمل الفعالة، ما عدا أنهم لا يتلقون الدعم المعنوي والمادي الكافي من طرف الادارة.
  - الفرضية الثالثة: من خلال المتوسطات المرجحة لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث تبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل أنواعها (القدرة- الخيرية- النزاهة)، وبنفس القدر هناك مستوى مقبول أيضا من الثقة اتجاه المشرفين، إلا أن الثقة اتجاه الإدارة اقتصرت على (الثقة المبنية على القدرة) فقط، أي أن أعضاء الإدارة يملكون كل المهارات التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، إلا أنهم أقوالهم تختلف عن أفعالهم إضافة إلى أنهم يستغلون أي فرصة ليحققوا أهدافهم على حساب الآخرين.
  - الفرضية الرابعة: من خلال معامل الارتباط لبيرسون الذي بلغ (0.54) تبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين فرق العمل والثقة التنظيمية، أي كلما زاد عمل الفرق زادت الثقة التنظيمية، إضافة إلى أن التغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل بنسبة 30% (معامل التحديد)، وباستعمال نموذج الانحدار البسيط تبين أن فرق العمل تؤثر على الثقة التنظيمية بكل مستوياتها من خلال وجود قيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ).
  - الفرضية الخامسة: باختبار (t-test) و(ANOVA) تبين أن متوسط إجابات المبحوثين اتجاه فرق العمل لم يتأثر بالعوامل الديمغرافية والشخصية (جنس- سن- رتبة- سنوات الخدمة).
  - الفرضية السادسة: من خلال (t-test) و(ANOVA) تبين أن متوسط إجابات المبحوثين اتجاه الثقة التنظيمية لم يتأثر بالعوامل الديمغرافية والشخصية (جنس- سن- رتبة- سنوات الخدمة).

## التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة تبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لذا يجب على الإدارة بالتعاون مع كل الأطراف الأخرى الحفاظ على هذا المستوى من الثقة مع العمل على تنميته من خلال توفير الجو المناسب لذلك.
- على أفراد الإدارة أن يعملوا على تنمية ثقته مع المستويات الأخرى خاصة من جانب (الثقة المبنية على الخيرية - والثقة المبنية على النزاهة) من خلال عدم قطع وعود تفوق إمكانياتهم، والوفاء بكل الوعود المقطوعة، وعدم انتهاز الفرص لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الآخرين.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لكل الفرق مهما كان نوعها من أجل مزاولة أعمالها على أكمل وجه وكسب ثقة الأفراد العاملين بها.
- الاهتمام بالعمل الجماعي في شكل فرق داخل الكلية وجعله أولوية على الأعمال الفردية وبث ثقافة التعاون بين كل المستويات والتخصصات.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup>Erden, F. & Ozen.J, Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance, Team Performance Management, Vol 9, N° 6, USA, 1996,p 132.
- <sup>2</sup>Rousseau. D, et al, Not so Different After all: A Cross-discipline View of Trust, Academy of Management Review, Vol 23, N° 3, USA, 1998, pp 393-404.
- <sup>3</sup>Costa. A, Work Team Trust and Effectiveness, Personnel Review, Vol 32, N° 5, 2003,pp 605-622
- <sup>4</sup> Fukuyama.F, Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity, Free Press, NY,1995, p 88.
- <sup>5</sup>Usoro.A, et al, Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice, Knowledge Management Research & Practice, Vol 5, N°3, USA, 2007, pp 199-212.
- <sup>6</sup>Mayer.G et al, An integrative organization trust: past, present and future, Academy of management review, Vol 32. N°2, 2007, p 347.
- <sup>7</sup>Erden, F. & J. Ozen, op cit, p 133.
- <sup>8</sup>Pillai.C & Williams. E, Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study, Journal of Management, Vol25, N°6,USA, 1999, p 898
- <sup>9</sup>Robbins.P, Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> édition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2003, p 337.
- <sup>10</sup>Gupta.A.K & Becerra. M, Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trust or and trustee effects, Organization Science, Vol 14, N°1, USA, 2003, p 34
- <sup>11</sup>Dirk. K& Ferrin.T, Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, Journal of Applied psychology, Vol 87, N° 8, USA, 2002, p 113.
- <sup>12</sup>Leana.G.R & Van Buren. I, Organizational Social Capital and Employment practices, Academy of Management Review, Vol 24,N°3, USA, 1999, p 547
- <sup>13</sup>Prusak.L & Cohen. D, How To Invest In Social Capital, Harvard Business Review , Boston, 2001, pp 86-93 .
- <sup>14</sup>Jarvenpaa.S.L et al, Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams, Information Systems Research, Vol 15, N° 3, USA, 2004, pp 250-267

<sup>15</sup> أحمد بن حسن الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية، 2011 ص 17.

<sup>16</sup>Green . R, Measuring good will Trust between group of people, the years of an oil industry alliance, Strategic change, Chichester, Vol 12, N°7, 2003, p 369

<sup>17</sup>جامعة أشرف فضيل، مقدمة الجدارة، مؤسسة الشرق الأوسط للتنمية الإدارية، السعودية، 2006، ص 137.

<sup>18</sup>Das T.K & Teng B.C, Trust control and risk in strategic alliances: An integrated framework, Organization studies, Vol 22, USA, 2001, pp 257-258.

<sup>19</sup>Kramer, R. M & Tyler T.R, Trust in organizations: Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, Sage Publications, California, 1996,p 310.

<sup>20</sup>Mayer.G et al, op cit, p348.

<sup>21</sup>Muthusamy.S.K & White. M.A, Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view, Organization Studies, Vol 26, N° 3, USA, 2005, pp 415-441.

<sup>22</sup>Szulanski. G et al, When and How Trust worthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity, Organization Science, Vol 15, N°5, USA, 2004,pp 600-613.

<sup>23</sup>Blau. P. M, Exchange and power in social life, John Wiley, N Y, 1964, p 94.

<sup>24</sup>Sitkin.S.B & Roth. N.L, Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust, Organization Science, Vol 4, N°7, USA, 1993, pp 367-392.

<sup>25</sup>Mayer.G et al, op cit, p349.

<sup>26</sup>مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005، ص 151.

<sup>27</sup>Barker.A, How to be better at management people, Kogan page limited, London, 2000, p 145.

<sup>28</sup>Gordon.j, Work team: How far have they come?, training, oct, 1992, p 76.

<sup>29</sup>سالم سعيد القحطاني، مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بالرياض، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 149-150.

<sup>30</sup>دورلنغ كندرلسلي، ديناميات العمل كفريق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص 13.

<sup>31</sup>عايد عبد الله العصيمي، اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص 13.

<sup>32</sup>محمد محسن القرني، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 46.

<sup>33</sup>عادل الرشيد، فريد حداد، دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين المعيّنين في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 2، اليرموك، 2000، ص 341.

## الملحق 1

### الاستبيان

في إطار التحضير لإعداد مقال علمي موسومة بـ: "دور فرق العمل في تنمية الثقة التنظيمية" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإستكمال الجانب التطبيقي. نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير فرق العمل مهما كان نوعها على تنمية الثقة التنظيمية بشتى أنواعها ومستوياتها. نرجوا منكم وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة، ونحيطكم علماً أننا نضمن سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط. مع الشكر الجزيل مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30  30-40  40-50  51 فما فوق
- الرتبة: أستاذ مؤقت  أستاذ مساعد "ب"  أستاذ مساعد "أ"  أستاذ محاضر "ب"  أستاذ محاضر "أ"
- أستاذ
- سنوات الخدمة في المؤسسة: (أقل من سنة)  (1 سنة-5 سنوات)  (6سنوات-10 سنوات)
- (أكثر من 10 سنوات)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	نمارس بعض المهام في شكل فريق من نفس التخصص				
2	نمارس بعض المهام في شكل فريق من تخصصات مختلفة				
3	نمارس بعض المهام في شكل فريق مع أفراد من خارج المنظمة				
4	العمل في شكل فريق يعتبر جزء من فلسفة الإدارة				
5	نلقى كفريق كل الدعم المادي والمعنوي من طرف الإدارة				
6	أحرص على حضور كل اجتماعات الفريق				
7	أشارك في وضع الأهداف واتخاذ القرارات داخل الفريق				
8	أبتادل مع زملائي في الفريق كل المعلومات والخبرات لحل المشاكل				
9	أرى أن مهاراتي تتكامل مع مهارات زملائي في الفريق				
10	أحرص على تقديم مصلحة الفريق على مصلحتي الخاصة				
11	أبادر إلى إكمال أعمال زملائي في حالة غيابهم				
12	أنتازل عن موافقي المتصلبة من أجل مصلحة الفريق				
13	أهتم بمشاعر زملائي في الفريق				
14	أنصت باهتمام لكل آراء زملائي في الفريق				
15	توزع المهام بشكل عادل بما يتناسب مع قدرات كل عضو في الفريق				
16	توضح لي مهامي وواجباتي بشكل جيد داخل الفريق				
17	تعالج الخلافات والصراعات بطريقة ايجابية داخل الفريق				

				العمل ضمن فريق يجعلني أفجر طاقاتي ومواهبتي التي لا يمكنني استعمالها عادة في العمل	18
				أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل المنظمة	19
				العمل في فريق واحد جعلني قادر على الحكم على مبادئ وقيم زملائي	20
				تقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بشيء بضرني	21
				العمل الجماعي يجعلني أزداد ثقة بأن زملائي لا يقدمون على أي شيء قد يسبب أضرارا لي	22
				أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة	23
				يظهر زملائي في فريق العمل العديد من القدرات والمهارات التي تزيد من تقتي بهم	24
				أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل (المشرف) لا يستغلني لصالحه الخاص	25
				في عمل الفريق يخضع المشرف لمصلحته الخاصة لمصلحة الجماعة مما يزيد من تقتي به	26
				أثق في قيم ومبادئ (العدل، التعاون، الانتماء) لرئيسي في العمل	27
				تزداد تقتي بمشرفي من خلال تعاونه وتقسيمه العادل للمهام داخل الفريق	28
				رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة	29
				لم أشعر يوم بأن الإدارة تستغلني لتحقيق أهدافها	30
				تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	31
				أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي يحتاجونها	32
				تزداد ثقة الأفراد بالإدارة من خلال الدعم الذي توفره لفرق العمل	33