

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالبين: بن حمدون عبدالله

بوشنقة محمد لمين

بعنوان:

دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل دراسة حالة مديرية

الضرائب بولاية غارداية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2018/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شرقي مهدي	أستاذ محاضر «أ»	جامعة غرداية	رئيسا
أ. بهاز جيلالي	أستاذ مساعد «أ»	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. خنيش يوسف	أستاذ محاضر «أ»	جامعة غرداية	مناقشا
أ. رحمان يوسف	أستاذ مساعد «أ»	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017

الاهداء

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع أهديه:

إلى التي وهبتني الحياة، منحني الحب والحنان، أُمي حبيبة

إلى أعظم الرجال صبيرا ورمز العطاء أبي الغالي رحمه الله أسكنه فسيح جنانه

إلى إخواتي وأخواتي وابنائهم كل باسمه

إلى صديقاتي

إلى أصدقائي

زملاء دفعتي

كلمة الشكر وتقدير

اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم أعنا على ذكرك وشكرك

وحسن عبادتك.

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لأستاذ المشرف " بهاز جيلالي " الذي

لم ييخل علينا بمجهده ووقته ونصائحه القيمة وعلى تواضعه المتناهي في المعاملة فكان لنا نعم

المشرف.

وكل أساتذتنا في الدفعة كل بإسمه

كما نتقدم بشكر الجزيل إلى كل عمال مديرية الضرائب غارداية مد لنا يد العون على إنجاز

مذكرتي.

ملخص:

قمنا في دراستنا هذه بتسليط الضوء دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل لدى العاملين في مديرية الضرائب لولاية غارداية و لاختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على قمنا بتصميم الاستبيان و توزيعه على عينة المكونة من (60) اختبار صحة الفرضيات فقد استخدم العديد من الاساليب الاحصائية منها: معامل الارتباط ، تحليل اختبار فرق المتوسطين (Independent_Samples t_test) و اختبار تحليل التباين One Way ANOVA وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها:

- لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لثقة التنظيمية على أداء فرق العمل
- لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لثقة المشرفين على أداء فرق العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى اداء فرق العمل تعزى للمتغير الشخصي الجنس.
- و توصلت الى مجموعة من التوصيات أهمها:
- يجب على الادارة أن تعتمد في تنصيبها لإطارات والمشرفين على عنصر الكفاءة والتمكن من خبيا العمل حتى تنعزز ثقة العمال بمشرفيهم
- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و السماح لهم بإبداء آرائهم و ملاحظاتهم ، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية و تعزز الثقة بإدارتهم .
- يجب أن تكون هناك تنسق ودورات للجامعة على الادارات تحسس فيها بأهمية الدراسات التطبيقية ودورها حتى يكون هناك تفاعل إيجابي من العمال للتربصات العلمية التي تقام عندهم وتكون هناك جدية ومصداقية في الاجابات على الاستبيانات .

الكلمات المفتاحية : الثقة تنظيمية ، التعاون ، الاعتماد على الزملاء ، فريق العمل ، المهارات الخبرات ، الأداء

Résumé:

Nous avons dans cette étude souligné le rôle de la confiance organisationnelle dans l'amélioration de la performance des équipes des employés de la Direction des impôts pour l'État Gardaeh et de tester les hypothèses de l'étude et la réponse, nous avons conçu le questionnaire et distribué aux constituants de l'échantillon (60) tester la validité des hypothèses ont utilisé de nombreuses méthodes statistiques, y compris Coefficient de corrélation, Independent_Samples t_test, et analyse ANOVA à sens unique et interprétation des résultats de l'étude.

- Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif de la confiance organisationnelle sur la performance des groupes de travail

- Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif sur la confiance des superviseurs dans la performance de l'équipe

- Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives entre les réponses moyennes de l'échantillon de l'échantillon de l'étude sur le niveau de performance des équipes attribuées à la variable de genre personnel.

Et a atteint un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont:

- L'administration doit adopter dans l'installation des pneus et des superviseurs de l'élément d'efficacité et de capacité de travail afin de renforcer la confiance des travailleurs et des superviseurs

- Participer au processus décisionnel qui affecte leur travail et leur permettre d'exprimer leurs opinions et observations, ce qui contribue à rendre ces décisions plus efficaces et à renforcer la confiance dans leur gestion.

- aime être coordonnés et des cours pour les départements universitaires où la sensibilité de l'importance des études appliquées et de son rôle afin qu'il y ait une réaction positive de la part des travailleurs de Terpsat scientifiques les ont gardés là-bas et être des réponses sérieuses et crédibles aux questionnaires.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
VI	الاهداء
VIVI	الشكر و العرفان
VIVIVI	الملخص
IVI	الملخص باللغة الفرنسية
VI	قائمة المحتويات
VIVIVIVI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VI	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لدراسة
3	المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الثقة التنظيمية
9	المطلب الثاني: مفاهيم اساسية حول فرق العمل
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بفرق العمل
30	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية غار داية
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية غار داية
36	المطلب الأول: الاطار التنظيمي للإدارة الجبائية في الجزائر

قائمة المحتويات

42	المطلب الثاني: تقديم المديرية الولائية للضرائب بغارداية
46	المطلب الثالث: الدور الجبائي لمديرية الضرائب بولاية غارداية
48	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة و تحليل المحاور و اختبار الفرضيات
48	المطلب الاول : طرق وأدوات الدراسة
51	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و المعالجة الاحصائية لخصائص عينة الدراسة و تحليل المحاور.
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
69	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	فرق بين مجموعات العمل و فرق العمل	1-1
43	هيكل عدد العمال وفق الوظائف للمديرية الولائية للضرائب	1-2
49	أجزاء الاستبيان	2-2
50	متغيرات الدراسة	3-2
50	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	4-2
51	نتيجة اختبار ألفا كرومباخ	5-2
52	اختبار التوزيع الطبيعي سمرنوف	6-2
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7-2
53	يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	8-2
54	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	9-2
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	10-2
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	11-2
57	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالمشرفين	12-2
58	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالزملاء	13-2
59	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالإدارة	14-2

قائمة الجداول

60	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور فرق العمل	15-2
61	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	16-2
62	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	17-2
64	نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية	18-2
65	نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في أداء فرق العمل	19-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للضرائب	1-2
41	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب	2-2
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3-2
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-2
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	5-2
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	6-2

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	قائمة اسماء الاساتذة المحكمين	1
75	الاستبيان	2
78	نتيجة اختبار ألفا كرومباخ	3
78	اختبار التوزيع الطبيعي	4
79	التوزيعات التكرارية لمسمى الوظيفي	5
80	أختبار محاور المتغيرين الثقة التنظيمية وفرق العمل	6
81	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات وتحليل التباين والانحدار والارتباط لثقة التنظيمية وابعادها	7
85	نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية	8
86	نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء فرق العمل	9

أولاً: توطئة

تشير كثير من المقاربات التسييرية والنظريات الإدارية على أن للعنصر البشري الأهمية البالغة في العملية الاقتصادية ، فالعمل هو أهم عنصر من عناصر الانتاج لدى نجد أن جميع العلوم الانسانية ركزت على عامل التنظيم والعمل وادارة الكائن البشري ، بحيث نجد أنها حظيت بتحليل خاص من قبل فقهاء الإدارة حيث بحثو في كل ما هو من شأنه تحسين أداء هذا العنصر ، سواء على مستوى الفرد وهذا بفهم مكونات هذا الشخص من معارف ضمنية وثقافة شخصية وقيم ومعتقدات وكيف تثار دافعية الأفراد بما يمكن من الاستغلال الامثل لطاقاته وكذا تحليل الجانب الوجداني والسلوكي للفرد ودراسة كيفية زرع القيم التي تحقق القيمة المضافة للاقتصاد وتحقق الذاتية والتنسيق للفرد داخل التنظيم وهنا نقصد بالخصوص ما تناولوه في مشروعنا جانب الثقة التنظيمية التي تعسى المنظمات الادارية والمنشآت الاقتصادية والمؤسسات الانتاجية لغرسها وتوجيهها بما يخدم النسق العام للتنظيم ؛ أو على مستوى الجماعة بدراسة كيفية تنسيق الجهود وتوافق الافكار وصقل المواهب في قالب نموذجي يضيف بصمة في الثقافة التنظيمية للمنشأة وكل ما من شأنه أن يعزز التفاعل بين فرق العمل ويحسن من أدائها وفرق العمل هي من صلب دراستنا .

حيث تعد العلاقات العمالية القائمة على الثقة بين الافراد أهم الركائز الاساسية التي تساعد المؤسسات على زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها ، وهذا نتيجة ما تهيئه من ظروف ومناخ مساعد على العمل في بيئة متعاونة تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف النسق التنظيمي ، إذ يعد الثقة بالمؤسسة بعدا مهما في الثقة التنظيمية ، فعندما يسود الثقة بالمؤسسة يفصح الافراد عن مكنوناتهم وأفكارهم ، فيتعلم بعضهم من بعض ويتعاونون فيما بينهم ، وينتشر التعاون بين الزملاء ن وتزداد الثقة بالمشرفين ، وبالتالي يتحسن أداء الفريق بشكل عام .

إذ أن الثقة التنظيمية تؤثر كثيرا في الجماعات التي 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 قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، وهذا هو مشتمل فريق العمل بصفة عامة ن الامر الذي يجعلنا نبحت عن العلاقة التأثيرية لمتغير الثقة التنظيمية في تحسين أداء فريق العمل وهو ما نحول الاجابة عليه من خلال الاشكاليات المطروحة .

ثانياً: إشكالية الدراسة:

و مما سبق ، فإن الاشكالية الرئيسية التي سنحاول الاجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

- كيف يمكن أن تساهم الثقة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في مديرية الضرائب بولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين؟

و لإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالثقة التنظيمية و ما مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- فيما يمثل مفهوم أداء فرق العمل و ما مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر مستوى الثقة التنظيمية وتأثيره على أداء فرق العمل تعزى للمتغير الشخصي (الجنس) ؟

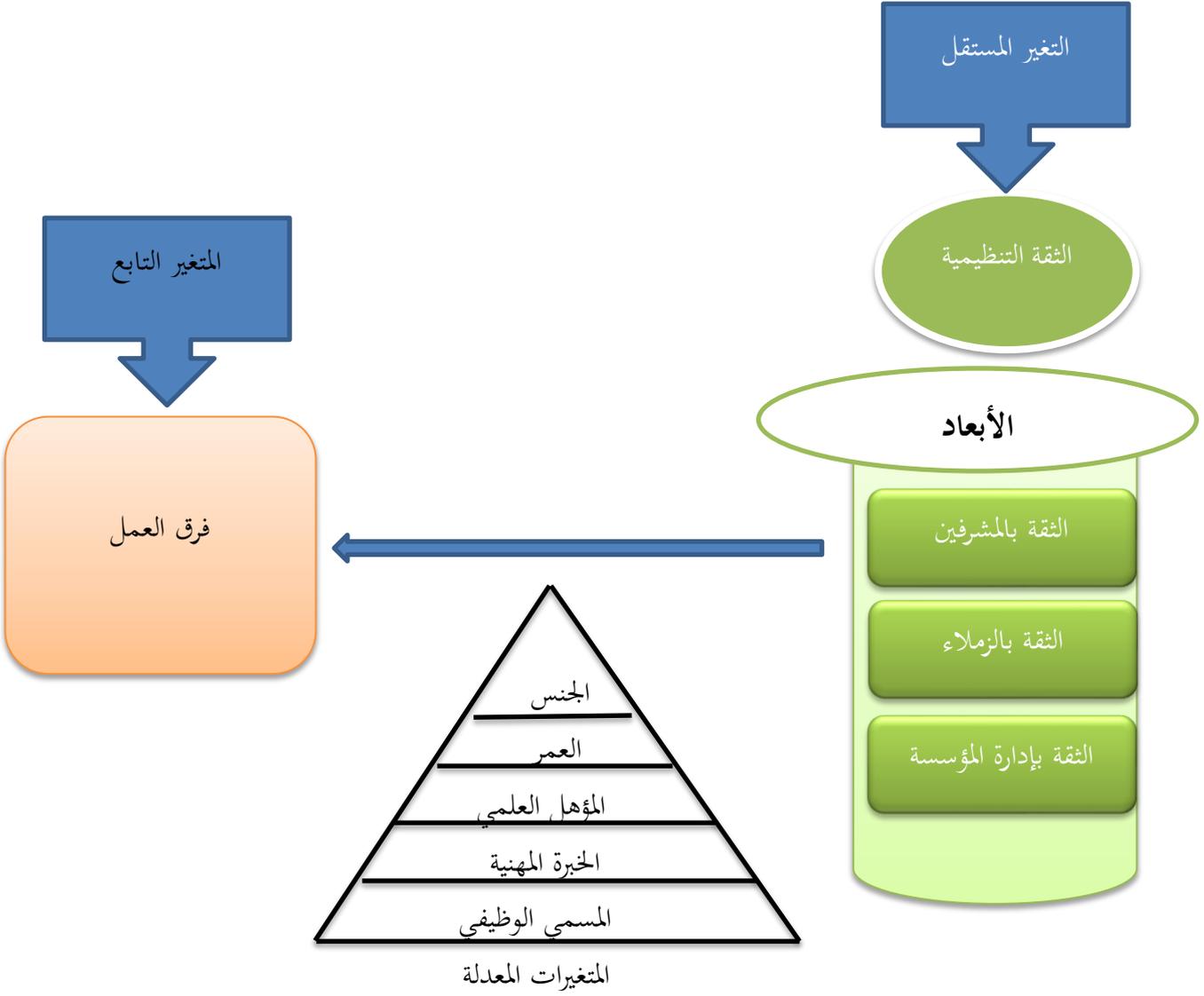
ثالثا: فرضيات الدراسة

- 1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية و فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟

و يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية

1. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة
 2. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء في أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة
 3. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالإدارة في أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي الجنس.
 - 3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى اداء فرق العمل تعزى للمتغير الشخصي الجنس

رابعاً: نموذج الدراسة يمكن طرح الإشكالية في التصور التالي:



خامسا: أهداف الدراسة

- تهدف من دراستنا هذه حول مديرية الضرائب لولاية غارداية إلى :
- 1) إبراز أهمية بناء الثقة التنظيمية لدى أفراد المنظمة؛
 - 2) تتبع نشأة وتطور هذا المفهوم وبروزه في التنظير الإداري؛
 - 3) تحديد القواعد التي تنبني عليها الثقة والابعاد التي تشملها؛
 - 4) معرفة كل من أنواع الثقة التنظيمية وفرق العمل وخصائصه؛
 - 5) أهداف فرق العمل والمراحل التي يبني عليها فرق العمل؛
 - 6) تبين كيف يكون لثقة التنظيمية دور كبير في تحسين أداء فرق العمل .

سادسا: أهمية الموضوع

مما تقدم تبرز أهمية موضوعنا المختار حيث أضحت الثقافة التنظيمية مكونا رئيسا في تحسين أداء المؤسسات والرفع من أداء فرق العمل فيها ، وبالتالي التخفيض من تكلفة الصفقات واختزال الوقت المضيع من جراء التردد الحاصل بين الطرفين نتيجة نقصان الثقة بينهما ، وكذا الحوكمة السلسلة للشركات والحد من الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات وخفض تكاليف الوكالة في التسيير ، وهذا ما يفسر توجه نماذج اقتصادية بأكملها نحو هذا التوجه مثل النموذج الياباني القائم على الثقافة التنظيمية والثقة بين العمال التي ترفع بها اداء فرق عملها خاصة الانتاج بالسلسلة حسب نظام الورشات واتباع التوريد اللحظي بالوصول إلى منتج ذو صفر عيب .

سابعا: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية :

اقتصر موضوعنا على العناصر التالية :

الادبيات النظرية للثقة التنظيمية و فرق العمل.

مفاهيم اساسية حول الثقة التنظيمية ما تعلق بنشأة و مفهوم الثقة التنظيمية وكذا اهمية، انواع ، ابعاد و قواعد

الثقة التنظيمية ثم تطرقنا إلى مفاهيم حول فرق العمل من أهداف و انواع خصائص و مراحل ومعوقات بناء فرق

العمل ثم استنتج العلاقة بين الثقة التنظيمية وأداء فرق العمل

الحدود البشرية: اقتصر على عينة من الموظفين لمديرية الضرائب بولاية غارداية

الحدود المكانية: مديرية الضرائب بولاية غارداية
الحدود الزمانية : 2018/04/03 إلى 2018/05/10

ثامنا: منهج الدراسة و ادوات الدراسة

تطابقا مع متطلبات الدراسة فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي وذلك لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكيمياً، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية والتحليل الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وذلك من خلال الاعتماد على قسمين هما:

البيانات الثانوية : البحث المكتبي والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع عربية و أجنبية، والمجلات والرسائل الجامعية والمقالات ، و البحث و المطالعة في والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في مراحل البحث والتعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وأخذ تصور عام حول المستجدات التي تحدث في مجال بحثنا الحالي.

البيانات الأولية : جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتناسب مع التساؤلات وفرضيات الدراسة توزيعه على عينة عشوائية من العاملين في مديرية الضرائب بولاية غارداية ، حيث تم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار(22)

عاشرا: التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

1. **الثقة التنظيمية :** هو اعتقاد العامل من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه . كما تعبر عن ثقة الفرد في النوايا الحسنة إلى الكلمات و أفعال و أقوال الأفراد الآخرين؛
2. **الثقة بالمشرفين :** هي وثوق المرؤوسين بمشرفيهم وفق للعلاقات المتبادلة بين الطرفين؛
3. **الثقة بزملاء العمل :** هي مدى ثقة العاملين بعضهم البعض وتعاونهم فيما بينهم؛
4. **الثقة بالمنظمة :** تتكون المنظمة جديرة بالثقة العاملين(من خلال إدارتها) عبر إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين؛
5. **فرق العمل :** الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ؛

حادي عشر: هيكل الدراسة

تطرقنا في هذه الدراسة الى مقدمة عامة تتكون من التوطئة و إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها و نموذج الدراسة أهداف الدراسة و أهميتها و حدودها ، بالإضافة إلى الصعوبات والمفاهيم و المصطلحات الإجرائية للمصطلحات الدراسة و هياكل الدراسة وهذا قصد الإجابة عن ما هو مطروح في المقدمة العامة ، حيث تكونت هذه الدراسة من فصلين وكل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول بالأدبيات النظرية التي تتحدث على الثقة التنظيمية و الفرق العمل

أما المبحث الثاني في هذا الفصل يتناول الدراسات السابقة في موضوع الثقة التنظيمية و فرق العمل و التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية. أما الفصل التطبيقي يتكون من مبحثين الاول تقديم العام لمديرية الضرائب لولاية غار داية- محل الدراسة أما المبحث الثاني يحتوي على استعراض النتائج انطلاقا من تحليل الاستبيان و اختبار الفرضيات المستعملة في الدراسة وتفسير النتائج و مناقشتها وعرض جملة من التوصيات وفي الاخير قائمة المراجع والملاحق المستعملة في الدراسة.

الفصل الاول :الادبيات النظرية للثقة التنظيمية و فرق العمل
و الدراسات السابقة

تمهيد:

إن وجود المنظمات و استمرارها يجعلها مرتبطة بتحقيق أهدافها، ولتحقيق اهداف لا بد من وجود أفراد يمتلكون الثقة العالية والوفاء مستمر بالإدارة و فرق العمل ،فهم المحور الرئيسي و فعال في نجاح المنظمة التي لها مهمة تهيئة و توفير المستلزمات للأفراد من اجل تعزيز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المجال.

ففي المجتمعات المتقدمة حظي موضوع الثقة التنظيمية و فرق العمل اهتماما استثنائيا، من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة المنظمة من أجل تأثير أبعادها و أدوات قياسها تزامنا مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم. و هذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي لبذل أقصى جهود من اجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية و فرق العمل كونهما ثمرة تراكم التطورات الإنسانية على مر العصور بوصفها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد منذ نشؤها حتى اليوم.

و عليه سنحاول مناقشة النقاط السابقة الذكر من خلال مبحثين وهما:

المبحث الأول : ويضم الإطار النظري للدراسة ويعالج النقاط التالية:

- مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها و أنواعها و قواعدها ومكوناتها و ابعادها واثارها.
- مفهوم فرق العمل و أهدافه وأنواعه و خصائصه و قواعده ومراحل تشكيله ومؤثراته و معوقاته

المبحث الثاني : و يضم الدراسات السابقة التي تحدثنا عن احد متغيري الدراسة الحالية او كليهما و ناقش النقاط التالية:

- الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية؛
- الدراسات المتعلقة بفرق العمل سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية؛
- الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية و فرق العمل سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية؛
- التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراسات الحالية.

المبحث الاول: الاطار النظري لثقة التنظيمية و فرق العمل.

ان موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة قد نال اهتمام الدراسات الإدارية بدرجة كبيرة و لا سيما نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي، و في الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات التكيف و المرونة مع سرعة التغير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في مدى سرعة تحقيق الأعمال بصفة خاصة و تحقيق الأهداف بصفة عامة من خلال ثقتهم بالمسؤول او بالأدرة او بما يسمى بفرق العمل...الخ.

كما أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية، و تبادل المعلومات، و شمولية الفكر، و الجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي استلزم وجود الثقة بين الافراد داخل المنظمة لإنجاح و استمرارية الاعمال بشكل الصحيح، و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، و قد تنبه عدد من الباحثين و المتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية وأخذوا يهتمون بدراسة العوامل و المؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين و محاولة تعزيزها لما لها من علاقة ايجابية في تحسين درجة انجازهم و رفع مستوى أدائهم هذا من جهة و من جهة أخرى معرفة العوامل و الممارسات التي تضعف من مستوى الثقة التنظيمية، و محاولة تفاديها او التقليل منها قدر الإمكان.

المطلب الاول: مفاهيم اساسية حول الثقة التنظيمية.

إن التنسيق الإداري وتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المؤسسة متوقف على أشكال الروابط الانسانية الموجودة بين العاملين، حيث أن الامام الجيد لأدبيات ومفاهيم الثقة التنظيمية يجعل الادارة أكثر وعياً وفاعلية لبث هذه الثقة بين عمالها وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب

الفرع الاول: نشأة و مفهوم الثقة التنظيمية.

اولاً/ نشأة الثقة التنظيمية.

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة منذ الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين ان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة¹، في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصفت بعض الدراسات الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرية للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن

1- الشكرجي، أسماء طه نوري، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،

السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.

و الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Niklas 1979) و (Luhman) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة وخلال التسعينات نال موضوع الثقة باهتمام متزايد بين علماء الإدارة¹.

ونتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الأشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية و أولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد أ. نيجستاد) في كتابه الاداء الجماعي على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد، واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة².

ثانيا/ مفهوم الثقة التنظيمية:

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند دراستها. اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم شامل وموحد للثقة، وعدم الاتفاق يعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يهدف لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثين يميلوا الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم³.

ويمكن ان ندرج بعض تعاريف الثقة التي اعتمدها بعض الباحثين كأساس في تعريف الثقة

التنظيمية كمايلي:

يرى كل من (Alto, and Kramer) ان الثقة تشير إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الاخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته⁴.

1 -Straiter,K.,The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies, Vol.1,1,(2005),p85.

2 - أحمد حمدان برهوم، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي،دراسة استطلاعية في دائرتي القاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة و اقتصاد،العدد83، (2010)،ص172

3 - Adams , S.,The relationships among adult attachment , general self-disclosure , and perceived organizational trust , Unpublished dissertation of doctor of human development , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University,(2004),p3

4 - Alto, p. and Kramer, R., Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, Annual Review of Psychology, Vol.5(1999), pp.569.

و تعرف "هو الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها"¹.

وتعرف الثقة أيضا أنها: الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين مثل (زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة مثل (الادارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على اساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص².

الفرع الثاني: اهمية و انواع الثقة التنظيمية.

اولا/ أهمية الثقة في المنظمة:

أفاد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، ومفتاح رئيسي و عامل اساسي لسلوك الافراد فالثقة أساسية و جوهرية لفهم السلوك الفردي او الجماعي لي تبين لنا مدى تفاعل الافراد و الجماعة في العمليات الإدارية والتبادلات لاقتصادي و الاستقرار الاجتماعي أو السياسي.

و من هذا تكمل أهمية الثقة التنظيمية في³ :

- لثقة التنظيمية التي هي إحدى العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية
- الثقة التنظيمية هي عامل مركزي يعزز من نجاح و بقاء المنظمات
- تساعد الثقة التنظيمية على التكيف مع أشكال و العمليات الجديدة للعمل
- تزيد الثقة التنظيمية التعاون بين أعضاء المنظمة
- الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمات
- تساهم الثقة التنظيمية في تكامل عمليات الرقابة و شموليتها ضمن المنظمة
- تأثيرها الإيجابي على الإدارة و العاملين

و مما سبق يمكن القول أن أهمية الثقة التنظيمية تكمل في ضمان التبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام و الأعمال و الفعاليات المختلفة للمنظمة و ذلك لتحقيق النجاح للمنظمة و تحقيق الاهداف و ضمان بقائها.

¹ - أحمد حمدان برهون، واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد2، يونيو (2017)، ص10

² - متعب، حامد كاظم، و العطوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 1، العدد 2 لسنة (2008)، ص28

³ - جهاد قطام السرحان، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية و التعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية و الأصول في جامعة ال البيت ، (2013) ، ص16

ثانيا/ أنواع الثقة التنظيمية :

وتتمثل انواع الثقة التنظيمية في ما يلي¹:

1 - الثقة التعاقدية: وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفني بما أتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات²

2 - الثقة المكشوفة: وتقوم على أن ثقة الفرد بأن المعلومات والأسرار التي يكشف بها الطرف الآخر لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطراً؛ ومن الأمثلة عليها ما يحدث بين الأصدقاء في بعض الأحيان حيث يبوح أحد الصديقين لصديقه بمكنونات صدره دون أن يتوقع أن يستغل هذا الصديق الأسرار التي حصل عليها لإلحاق الضرر به أو تحقيق مكاسب على حسابه. وهذه الثقة من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها الطرف الكاشف.

أما إن كانت هذه المعلومات تتعلق بالوظيفة فإن القيام بالمهام على وجه حسن يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

3 - الثقة المبنية على العاطفة: وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتقدون مبدأ واحداً، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة، وقد تتطور هذه الثقة لتصل إلى درجة التأخير.

4 - الثقة المبنية على المعرفة؛ حيث كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا كانت الثقة المترتبة عليها أكبر³.

و من وجهة نظر (Mayer) حول انواع الثقة التنظيمية حيث صنفها حسب مصدرها إلى⁴ :

- **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- **الثقة القائمة على ملامح شخصية:** هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.
- **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي او نفسي للطرف الآخر.

¹ - حياي صبرينة، الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية غرداية، دراسة مقدمة استكمال شهادة ماستر في قسم علوم تسيير، ادارة اعمال الاستراتيجية، (2017)، ص7.

² - أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريا واستراتيجيات و نماذج حديثة ، ط 1 ، دار جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان الاردن ،(2009)، ص11 .

³ -رامي جمال اندراوس و عادل سالم معايعه :الادارة بالثقة و التمكين ، مدخل لتطور المؤسسات ، ط 1 ، دار نشر الاردن ، (2008) ، ص12

⁴ - علي رزاق جياذ أعبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد12، العدد1 سنة (2010)، ص45

- أما من وجهة نظر الباحث الاجتماعي (Stephenson) فقد صنفها لثلاث انواع وفقاً لمستوى تبني الثقة:
- الثقة على المستوى الفردي: إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.
 - الثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
 - الثقة على المستوى التنظيمي: وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

الفرع الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية.

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم (Dirks & Ferrin) لأبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد، وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية أيضاً قسمت الأبعاد إلى ثلاثة تتمثل فيما يلي:

أ. الثقة بالمشرفين:

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم¹.

ب . الثقة بزلاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين².

ج .الثقة بإدارة المنظمة :

لكي تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، و توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن

1- نيدر عفتان عايض الغنيمي، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى في دولة الكويت ، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادرة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، (2014) ، ص14

2- نيدر عفتان عايض الغنيمي، مرجع سبق ذكره ص 11 ، ص14

انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي¹.

الفرع الرابع: قواعد الثقة التنظيمية.

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبًا أساسيًا للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد مايلي²:

- 1- **عدم الافراط في الثقة بالآخرين** : ليس من الضروري ان يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الاهداف
- 2- **محدودية الثقة** : ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية ، في حين ان الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة
- 3- **القدرة على التعلم والتكيف** : إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ، فإن بعض الظروف قادرة على احداث التغيير ، لذا يتوجب على المنظمة القدرة على التكيف.
- 4- **الحزم** : تتطلب الثقة الحزم لذلك على المنظمة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات و الثقة في النفس و قدرتهم على التعايش مع التوقعات ، مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز العمل مطلوب.
- 5- **التكامل التنظيمي** : الثقة بحاجة لتكامل التنظيمي ، من اجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي اهداف التنظيمات الصغيرة الموجودة داخل المنظمة الكبيرة مع اهدافها.
- 6- **الاتصال** : من أجل تحقيق الالتزام والوفاء تحتاج الثقة إلى اتصال شخص لكي يكون حقيقيا، لذلك فالمنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضا.
- 7- **تعددية القادة**: لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ، ولذلك فهي بحاجة إلى التعثر والتشديد.
- 8- **تناقض الثقة التنظيمية**: من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة ، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها.

1- أحمد حمدان برهون، مرجع سابق ذكر، ص9، ص10

2- أبو شاويش، نسر غانم، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة،(2013)، ص20.

المطلب الثاني: مفاهيم حول فرق العمل.

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل.

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في توجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية و منه يمكن تلخيص مجموعة من التعاريف نذكر منها:
هي "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم و خبراتهم ، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة"¹

و تعريف هي " فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون المسؤولية المشتركة"².
و تعرف فرق العمل على أنّها: "هي مجموعته من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق"³.

والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"⁴ .

و فرق 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 " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل

الفرق بين الفريق و المجموعة و اللجنة :

هناك فرق بين كل من الفريق و لمجموعة واللجنة، حيث يتميز كل منها على الأخرى بما يلي⁵:

1-الفريق: عبارة عن مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة، ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون وتنسيق

تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب الفروق الفردية.

¹ عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل و إدارتها، المعهد الوطني للإدارة العامة، سورية، دمشق، (2014)، ص3.

² إحسان دهش جلاب، إدارة السموك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، (2011)، ص342

³ نانسي جونسون، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت أكاديميا، (2001)، ص133

⁴ عامر عوض السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، (2006)، ص135.

⁵ جعلوك محمد ،كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، ط1 ، دار الراتب الجامعية للنشر، بيروت، لبنان،(1999)، ص47.

- 2-المجموعة: منها ما يكون رسميا ، ومنها ما يكون غير رسمي ، فقد ترتبط بالمهارة أو غيرها، وقد تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة، وتميل إلى أن لها هويتها، ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي.
- 3- اللجنة: مجموعة رسمية لها رئيسا مقررًا، وتتبع في اجتماعاتها قواعد رسمية و إجراءات معينة.
- أن فرق العمل " هي جماعات ينطبق عليها كل الخصائص والأسس العلمية لجماعات العمل إلا أنها تختلف عنها بما يلي:"
- 1-حجم جماعات العمل: قد يكون حجم الجماعة اثنين أو مئات أو آلاف أما فريق العمل فحجمه ضيق، يتراوح من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضوا.
- المسئولية عن الأداء: أعضاء الفريق مسئولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف بنجاح أما أعضاء الجماعة تكون المسئولية فردية.
- 3-التكامل بين المهارات: حيث يتم تجمي أعضاء الفريق بناء على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات مرتبطة بالوظائف.
- 4-القيادة: القيادة في الفريق موقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة وغالبا ما يتخذ القائد دور المنسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي أنشئ من أجلها الفريق.
- 5-التمكين: يتمثل تمكين فرق العمل فيما يلي:
- ✓ تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات.
 - ✓ الشعور بالمسئولية عن أداء المهمة وتحقيق الهدف.
 - ✓ محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.
 - ✓ وجود قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات.

واعتمادا على الأدبيات الإدارية والتعريفات السابقة لفرق العمل ومجموعات العمل تم تجميع الفروقات بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): يوضح الفروق بين مجموعات العمل و فرق العمل .

البيان	مجموعات العمل	فرق العمل
الحجم	فردين فما أكثر	لا يتجاوز ثلاثين فرد
النوع	الرسمية و الغير رسمية	الرسمية
الانسجام	انسجام نسبي	انسجام كامل
المسؤولية	يتحملها القائد و تكون فردية	جماعية
القيادة	ضعيفة تقتصر على القائد	قوية و مشتركة
الاهداف	تحقيق اهداف مشتركة	تحقيق اهداف مشتركة اضافة يقوم الاعضاء بتنفيذها كجزء من مسؤوليتهم
الزمن	تكون دائمة غالبا	تكون لغرض معين و مؤقتة
الاتفاق	عدم الاتفاق في غالب	يكون اتفاق مقبولا

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على ماسبق

الفرع الثاني : أهداف و انواع فرق العمل.

اولا/اهداف بناء فرق العمل :

هناك العديد من أهداف فرق العمل نذكر منها ما يلي¹:

- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم؛
- 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات؛
- 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛

1- أحمد محمد خميس السديري، "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، (2011)، ص13.

9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة؛

وفي نفس الإطار يشار أنه يوجد أهداف أخرى لفرق العمل وتمثل في¹:

1- فرق العمل أسلوب جيد لخلق استراتيجية تنظيمية، ووجود اتساق بين بيئات العمل التنظيمية المتغيرة باستمرار؛

2- فرق العمل تمكن المنظمات من تطوير منتجاتها وخدماتها وتسليمها بسرعة وبتكلفة أقل، لأن فرق العمل تعمل بشكل أسرع وأكثر فاعلية؛

3- تساعد المنظمة على أن تتعلم بشكل مستمر حيث تعمل على تغيير وتعديل استراتيجيتها، وأعضاء الفريق أيضا يتعلمون من بعضهم البعض؛

4- فرق العمل تعزز جودة الإدارة، بسبب المشاركة في وجهات نظر الأعضاء واتخاذ القرارات؛

5- فرق العمل تعزز الإبداع بسبب تبادل ومشاركة الأفكار بين أعضاء الفريق، لأن كل عضو له معرفة ومهارات وامكانيات مختلفة عن غيره؛

ثانيا/أنواع فرق العمل:

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها²:

• درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛

• الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

• نوع المهمة و درجة تعقدها؛

ومهما تعددت أنواع فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها³:

1- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

1 - West, Michael & et al, "THE ESSENTIALS OF TEAMWORKING", First Edition, A John wiley and sons, Ltd., Publication, New Delhi, India ,(2005), p17-19.

2- مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،(2012)، ص65

3- سامر هداش، "نموذج مقتر لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر،(2010)، ص44.

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة؛
- 2- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات؛
- 3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة؛
- 4- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى؛

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 واضحة، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببعثها بالثبات.

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.

4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة 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، وقد نشأت هذه الفرق في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5- فرق العمل الموجهة ذاتياً:

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية

متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح، يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

و يتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها:

✓ إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات؛

✓ تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل؛

6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية¹:

✓ تحديد مستويات الأداء؛

✓ وضع جداول العمل؛

✓ تحديد الموازنات المطلوبة؛

✓ حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ؛

✓ تدريب العاملين على المهارات؛

✓ اختيار الأعضاء الجدد

✓ الرقابة على الجودة وتقييم الأداء؛

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات وتقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

¹ - سيد صابر تغلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،(2011)، ص42

7- 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، ومن مزايا هذه الفرق:

✓ إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة؛

✓ يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان؛

✓ تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات؛

✓ إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي؛

8- فرق عمل إدارة الأزمات:

أي أن فريق عمل إدارة الأزمات هو " مجموعة من الأفراد الذين يعملون سويا من أجل مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة وتخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل"¹.

9- فرق عمل التغيير :

أي أن فريق التغيير يتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو إحداث التغيير، حيث يتم الاعتماد عليهم لتطبيق التغييرات في المنظمة. وتساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة، وغالبا ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجاحه.

10- فريق عمل المشاريع :

وهي " فرق يتم تكوينها؛ لإنجاز مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد، أو تشييد مبنى جديد ويعتمد عمل الفريق على الفهم المتبادل بين الأعضاء والتنظيم الجيد لأنشطة الأعمال، وتتطلب هذه الفرق وجود مجموعة من المجموعات والمهام الفرعية واعداد خطة تفصيلية بالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة"².

¹ - يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة بأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، (2014)، ص 47.

² - مرجع سابق، ص 48

الفرع الثالث: خصائص و مراحل بناء فرق العمل

اولا/خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بخصائص وسمات التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق كما يلي¹:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحديد نقاط ضعف، والاستراتيجيات لتحفز الأعضاء على مواجهتها و تجنبها؛
- 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
- 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق؛
- 8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر؛

¹ - أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، بدون تاريخ، ص 7-8

ثانيا/مراحل بناء الفريق:

تمر عملية بناء الفريق بمراحل أساسيه التالية:

1- مرحلة التكوين:

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية و الاجتماعية للفريق، ويسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح، و التوقع للنتائج الممكنة، و الفخر لاختياره، والقلق و الخوف من الفشل، و الشك في المهمة و في باقي الفريق، و التشوق تجاه الفريق، و يبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يكون خليطا من الأدب و المحاملة، التعامل الرسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التعرف علي طرق الإنجاز، التعرف على السلوكيات المقبولة و المرفوضة، البحث عن مصادر للمعلومات، ومحاولة التعرف علي المشكلات المحتملة و طرق مواجهتها، الشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقة أم وهمية، و التردد والإحجام؛ لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية و التمهيد و تقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، و أهدافه و المهمة المطلوبة، ومعايير النجاح، وإبراز السلوك المرغوب و المرفوض، وتدريب الأعضاء علي أداء المهام مع التركيز علي المهارات التي تنقصهم.

2- مرحلة العصف (الصراع):

هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث 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 المطلوب، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته؛ و من هنا ينصح القائد أو بائي الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3- مرحلة التعاون:

بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، و تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع و بدء التعاون ثم تزايد تدريجيا، و هي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، و في هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق، ويكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام و العزم علي التعاون و

1- محمد شبيب ، " دور فرق العمل في إدارة الأزمات" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية،(2009)، ص37-38.

المشاركة، ويكون سلوكهم هو العمل علي تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة و التعبير عن المشاعر وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحة ومسترخية، ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، و تنمية الالتزام الذاتي و الشعور بالمسئولية، و التأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وبدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التدريب اللازم.

4- مرحلة الاداء:

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرّب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم، ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم و نتائجها في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، حيث تكون الأمور قد استقرت وتعرف الأعضاء على بعضهم البعض، وكذلك الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات، ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، و القدرة علي التنبؤ بالمشكلات، و الرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق، ويمكن مساعدة الفريق أيضا بالتوجيه و التدريب و التشجيع و المؤازرة.

5- مرحلة الإنهاء:

تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة، ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة و المرح و الاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط و الغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق، ويتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر و التقدير بين القائد و الأعضاء بعضهم بعضا، و التكاسل عن إجراءات انقضاء الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة.

6- مرحلة العطاء:

وحسب ما ورد فإن قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة، ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب، حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه، حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق، ويتم مناقشة الخلافات وحلها بشكل فوري، ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، وبالتالي يكون الفريق ناجحا.

❖ بينما يرى وست بأن مراحل تطوير فريق العمل هي¹:

1-مرحلة التكوين: في هذه المرحلة تبدأ تساؤلات أعضاء الفريق، حيث يتعرفون على أدوارهم، وعلى الموارد المتاحة، القواعد التي تحكم الفريق، تصورات الفريق وأهم شيء في هذه المرحلة هو التأكيد على أهداف الفريق والعمل على توضيحها وضرورة الموافقة عليها.

2-مرحلة الاقتحام: وفي هذه المرحلة يظهر الصراع بين أفراد الفريق، لذا على القائد أن يبني الثقة والالتزام بأهداف الفريق بين أعضائه.

3-مرحلة وضع المعايير: وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطط، وتحديد معايير العمل والموافقة عليها.

4-مرحلة التنفيذ (الأداء): يبدأ أعضاء الفريق في هذه المرحلة بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

5-مرحلة فض أو إرجاء العمل: لا تنفذ كل فرق العمل هذه المرحلة، لكن تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا لمعرفة تأثيرات التغيرات التي أحدثتها فرق العمل.

الفرع الرابع : مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل و معوقات فرق العمل.

اولا: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حالة ملحة؛ للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المؤسسة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل بحسب ما أشار إليه كل من وهي على النحو التالي²:

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة؛
- 2- زيادة الشكاوي والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية و الفردية؛
- 3- ظهور الصراع والعداء بين أفراد المنظمة؛
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة مصدر قوة؛
- 5- عدم وضوح المهام و العلاقات؛

1 - West, Michael & et al ,p 89-91

2- مجد شبيب، مرجع سبق ذكره، ص14.

- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب؛
- 7- ضعف الولاء و الالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد؛
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع؛
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة؛
- 10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات؛

ثانيا : معوقات فرق العمل.

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين، والإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد أو المدير، إذا رغب في النجاح ان يتخلص من هذه الأساليب التي مر عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي¹:

1-ضعف التفاعل:

- عدم تغير السلوك الخاطيء بعد التوجيه؛
- ضعف الفعالية في النقاش والحوار؛
- عدم التعاون بين أفراد فريق العمل؛
- عدم الحرص على حضور بعض أنشطة الفريق؛

2- إلقاء اللوم على الآخرين:

- يذكر الفرد فريقه بما قاله سابقا عند حدوث المشاكل؛
- الاستعجال الشديد للنتائج؛

1- محمد المدهون، محمود العجومي، " القيادة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين،(2011)، ص ص 141-139.

- تبرئة النفس من كل تقصير ونسبته للآخرين؛

- التقليل من شأن إنجازات الفريق؛

3- الغياب المتكرر:

- اللامبالاة عند فوات بعض البرامج والأعمال؛

- عدم الإحساس بقيد الزمان وقيمته؛

- عدم السؤال عن موعد بداية البرنامج وانتهائه ومكان انعقاده؛

4- الانشغال بالأعمال الشخصية عن أعمال الفريق:

- كثرة الغياب عن أعمال الفريق؛

- عدم التقيد بالآراء التي انتهى إليها الفريق؛

- قلة الابتكار وضعف التجديد؛

- عدم التطور للقيام بأي عمل؛

5- ضعف اتخاذ القرار داخل الفريق:

- التردد في اتخاذ القرارات؛

- تأجيل اتخاذ القرارات؛

- الخوف من اتخاذ القرارات؛

- المبالغة في وضع العوائق أمام كل قرار؛

- تغلب السلبيات على الإيجابيات؛

6- عدم تحقيق أهداف الفريق:

- عدم دراسة الوقت دراسة دقيقة؛

- ضعف المتابعة؛

- الاختيار غير الواقعي للوسائل المحققة للأهداف؛

- الإفراط في الطموحات والأمنيات؛

7- توتر العلاقة مع رئيس الفريق:

- انتقاد رئيس الفريق من قبل الآخرين؛

- التغيب عن بعض الأنشطة أو جميعها أحيانا؛

- رفع الصوت على رئيس الفريق؛

- المعارضة الدائمة لما يقوله دائما رئيس الفريق؛

ويمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فريق العمل في المؤسسات وايضاها على النحو التالي¹:

1- أحمد محمد خميس السديري، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

1/ : المعوقات التنظيمية : و تتضمن:

1. **المعوقات الثقافية :** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل .
2. **التركيز على إنجاز العمل :** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .
3. **ضعف التفكير الاستراتيجي :** من المعروف إن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .
- لمزيد من الإيضاح فإن التفكير الاستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل .
4. **الهيكل التنظيمي :** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكائنها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .
5. **تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس .**

2/ : المعوقات الفردية : وتنقسم¹:

1. **معتقدات قائد الفريق :** تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض

¹ - يوسف علي عيسى أبو جبروع، مرجع سبق ذكره، ص72

القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

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

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

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

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة "على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

وقد نتناول في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة و التي تناولت مجالات الدراسة،(الثقة التنظيمية فرق العمل) و سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين و معرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

و هنا سنقوم بالتركيز على الدراسات المتوفرة سواء المحلية منها أو العربية أو الأجنبية بمختلف مجتمعات الدراسة قصد استثمار نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية و اثراء البحثنا بها ، من خلال

توضيح أهم النتائج والاقتراحات المتواصل إليها في هذه الدراسات ، و سوف يتم استعراض هذه الدراسات في كل من مجالي الدراسة ثم التعقيب على تلك الدراسات و ذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية

أولاً: دراسة حمياني صبرينة 2017

بعنوان: الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية غارداية

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة مديرية التنظيم و الشؤون العامة بولاية غرداية و لاختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على التساؤلات الدراسة تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة المكونة من 70 عاملا و استخدمت المنهج الوصفي مركزتا على ابعاد الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة:

- عدم يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء)على الالتزام التنظيمي
- يوجد أثر من قبل الثقة بإدارة المنظمة كأحد ابعاد الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
- عدم وجد فروق في متوسطات اجابات الافراد العينة حول الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم و الشؤون العامة تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس العمر، المستوى التعليمي ، القدمية) و توصلت الى مجموعة من التوصيات أهمها:
- بناء ثقة لدى العاملين و ذلك من خلال العمل بروح الفريق
- منح المشرفين للعاملين عدة فرص و امكانيات لتمكينهم جيدا على العمل داخل المؤسسة و تقوية الثقة فيما بينهم
- يجب على المؤسسة ان تحرص على العاملين من خلال التزامهم داخل المؤسسة.

ثانيا: دراسة عايذة سعيد ديب بنات (2016)

بعنوان: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية تخصص ادارة تربوية بكلية التربية في جامعة الاسلامية بغزة.

أهداف الدراسة:

التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم و قد تم توزيع الاستبانات على (155) مدير و مديرة و بلغت عينة الدراسة (136) مدير و مديرة و استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، بالاعتماد على مقياس الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية ، و مقياس الجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

نتائج الدراسة:

- مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي (80.07)

- مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جدا حيث حصلت على وزن نسبي(86.4)

- توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية و متوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم

ثالثا: دراسة الرشيدى (2015):

بعنوان: درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة وعلاقتها بدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة، وعلاقتها بدافعية لدى أعضاء وجهة التدريس من وجهة نظرهم، وكانت عينة الدراسة عشوائية بنسبة (05 %) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (335)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، حيث تم تطوير أداتين استبانة عن الثقة التنظيمية واستبانة عن الدافعية، ولد أظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية في

الجامعات الحكومية والخاصة جاءت مرتفعة، وكذلك الدافعية، وأنه لا يُوجد فروق تعزى لمتغير الجامعة والكلية والخدمة.

نتائج الدراسة:

- ضرورة المحافظة على المستويات المرتفعة للثقة والدافعية من خلال التخطيط المستمر للاتقاء بهذا المستوى
- العمل على اجراء دراسات حول علاقة الثقة التنظيمية والدافعية مع متغيرات جديدة لتحسين البيئة التنظيمية.

د راسة أبو شاويش (2013)

بعنوان " محددات الثقة التنظيمية وآثارها"، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة والبالغ عددهم (442) موظفا، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (210) موظفا، وطبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة.

وكان من أبرز النتائج ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية والتي تعزى إلى متغير (مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

أهم توصيات الدراسة:

أن تتولى الإدارة العليا في المؤسسات تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بما يُحقق الرغبة في العمل الجماعي ودعم مستوى السلوك الإداري الابتكاري وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

رابعا: دراسة: ليندا ارناسون و سوزان جونسون (2012):

linda arnason & Susana johnsen (2012).

بعنوان : دور و ادراك الثقة التنظيمية ، رسالة ليسانس في الرقابة الادارية ، جامعة

غوتبرغ ،قسم الاعمال ،اقتصاد و قانون ،فيرجينيا2012

تهدف الدراسة الى : الى دراسة ظاهرة الثقة و كيفية فهم الفراد في المناصب الادارية المختلفة في الشركة

سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي و توصلت الى النتائج:

- 1 - بينت أن الثقة عالية و دورها هام في الشركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي
 - 2 - بينت أن هناك مستوى عالي جدا في الثقة التنظيمية في الشركة سويدية
 - 3 - بينت أن هناك علاقة قوية بين الثقة و المراقبة المالية في الشركة سويدية كبيرة تعمل في القطاع المالي
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بفرق العمل.

أولا: دراسة السعودي (2013):

بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية" دراسة حالة مستشفى الإسراء.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية" دراسة حالة مستشفى الإسراء"، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مستشفى الإسراء واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها (17) فريق ويتراوح عدد أعضاء الفريق من (3 - 7) أعضاء، ويبلغ عدد أعضاء العينة (103) عضواً. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:-

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أدائها في بمستشفى الإسراء.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:-

- العمل على تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل الصحي لدى أعضاء فرق العمل في

المستشفيات.

- تعزيز القيم التنظيمية ذات العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية، وبما يحقق التوافق والانسجام قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تحقيق أهداف المستشفى.

- تفويض الصلاحيات لأعضاء فرق العمل وتوفير فرص إنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة، أو أخذ موافقتها.

- العمل على تبني فلسفة تبادل الخبرات بين فرق العمل في المستشفيات بشكل عام للخروج برؤية واضحة وشاملة ولاسيما تلك الفرق ذات طبيعة العمل المشابهة.
- العمل على تنمية مهارات أعضاء فرق العمل في المجال المعرفي والسلوكي، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الصحي، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على خدمة المرضى.
- استثمار القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم الإبداعية والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم أعمالهم بكفاءة و فاعلية.

ثانيا: دراسة: الحوامدة والعضيلة (2012):

بعنوان: أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات - الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سمات فريق العمل في فعالية الوزارات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتم الدراسة بالمدرء ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (661) عضوا و اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من بنسبة (% 71) من العدد الكلي .وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:-

- أشارت النتائج إلى أن تصورات الباحثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعاً حيث بلغ (3.62).
 - أشارت النتائج إلى أن تصورات الباحثين لمتغير فعالية المنظمة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.55).
 - أشارت النتائج إلى أن هنالك آثار لسمات فرق العمل في فعالية المنظمة، وأن سمات فرق العمل فسرت (79.8 %) من التباين في بعد(فعالية المنظمة).
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- على الوزارات الأردنية تعزيز سمات فرق العمل واستغلالها في بناء فريق عمل عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء فرق عمل فاعلة.
- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغييرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير في سلوك الأفراد والجماعات داخل الوزارات والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.
- على الوزارات الأردنية إتباع آليات مناسبة، كتوفير القيادة المناسبة عن طريق برامج تدريبية ووسائل اختبار مناسبة، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وخصوصاً خطوط الاتصال الأفقي والعمودي.
- من خلال الدراسة التي أثبتت أن الشفافية والإبداعية تتمتعان بدرجة متوسطة توصي الدراسة بالسعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية

والندوات والنقد الذاتي البناء ومكافأة المتميزين والمبدعين وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الشفافية والإبداعية لدى العاملين في الوزارات.

ثالثاً: دراسة الهاشمي (2012)

بعنوان: إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتم الدراسة بالمصارف التجارية في الأردن والبالغ عددها (12) مصرفاً واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- مستوى أهمية متغيرات إعادة التنظيم في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
- مستوى أهمية فرق العمل المرادفة في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
- مستوى أهمية تخفيض مقاومة التغيير في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:-

- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل المرادفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل المصارف في مجال تنفيذ مشاري إعادة التنظيم لتخفيض مستوى مقاومة التغيير.
- التأكيد على دور وأهمية مشاركة الإدارة العليا في إنجاح مشاري التطوير التنظيمي في المصارف.

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتعزيز الثقة بهم بهدف إنجاح عمليات التطوير التنظيمي في المصارف.

رابعاً : دراسة كاسترو و وليامز

Castro & Williams(2009)

بعنوان: "تأثيرات العمل الجماعي على التعلم الذاتي وتصورات الأداء الجماعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العمل الجماعي على التعلم الذاتي وتصورات الأداء الجماعي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تمثل مجتم الدراسة بالعاملين في جامعة فلوريدا في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة، واعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. وقد كانت الاستبانة والمقابلة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:-

- العمل الجماعي عزز التواصل الاجتماعي بين الأفراد وسهل توجيه الفرق.
- هناك علاقة بين العمل الجماعي والتعلم الذاتي الجماعي، لكن العلاقة كانت أقوى في العمل الجماعي عن طريق الانترنت

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:-

- ضرورة اختيار أعضاء الفريق بدقة واعطائهم سبباً قوياً لوجودهم في الفريق وذلك لتجنب بعض النزاعات بين الأعضاء.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الموقف الذي يوجد فيه الفريق، والاهتمام بالتواصل الاجتماعي، وتأثير ذلك على الأداء الجماعي والتعلم الذاتي.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

في ضوء الدراسات التي تم الاطلاع عليها يتضح أن أغلب الدراسات أشارت إلى أهمية عنصري الثقة التنظيمية و فرق العمل كأحد محددات نجاح المنظمات، حيث اشتمل العرض السابق لدراسات وتناولت هذه الدراسات موضوعي الثقة التنظيمية و فرق العمل بشكل منفرد، كما ركزت تلك الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية او لعوامل المؤثرة على تنميتها بالإضافة أكدت وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بالمناخ التنظيمي بمختلف المستويات. أما بالنسبة لدراسات المتعلقة بفرق العمل فقد أفادتنا دراسة سامر عبد المجيد البشاشة ومحمد أحمد الحراشة وكل من دراسة و احمد محمد خميس السديري في الجانب النظري، حيث تطرقت الى مفهوم فرق العمل إضافة الى مدى تأثيرها على عمل المنظمة، كما حددت خصائص و أنواع فرق العمل ، كما أشارت هذه الدراسات الى أن فريق العمل مما يسهل في تحسين العمل في المؤسسة وزيادة إنتاجيتها و في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

كما تتقاطع جل الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، إضافة إلى أن هذه الدراسات أفادتنا من الجانب الميداني و بناء منهج الدراسة.

في ضوء ذلك يمكن أن نخرج بالنقاط التالية:

1. يتضح من خلال تاريخ الدراسات السابقة في موضوع الثقة التنظيمية ان معظم الدراسات حديثة و هذا يدل على حداثة وعي المنظمات الى أهمية هذا الموضوع؛
2. الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الحرة للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الادارية لدى القائمين عليها ، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات و أساليب التعامل مع الأفراد؛

3. الاستفادة من النتائج بعض الدراسات و التعرف على جوانبها؛
4. استفادات الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة و صياغة أهدافها و أسئلتها بطريقة علمية و أيضا كتابة الاطار النظري و كذلك سوف يستفاد من هذه الدراسات في تفسير نتائج الدراسة الحالية و كذا توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبانة و قياس متغيراتها
5. تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة، أسئلة وفرضيات الدراسة؛
6. بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
7. تعريف مصطلحات الدراسة؛
8. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي ؛
9. اختيار أداة الدراسة وهي الاستبانة ؛
10. التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة؛
11. أكدت بعض الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية، كأحد متطلبات نجاح وبقاء المؤسسات، وأن الثقة التنظيمية بأبعادها وأنواعها المختلفة هي أحد أهم المؤثرات التي تؤثر في المؤسسات.
12. كشفت بعض الدراسات أن مستوى الثقة التنظيمية كان مرتفعا في بعض المؤسسات، ومنخفضا في البعض الآخر.
13. أشارت العديد من الدراسات على أهمية توفير المناخ التنظيمي المفتوح (الإيجابي) في المؤسسات التعليمية.
14. اتفقت بعض الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وزملائهم للتوصل إلى مناخ تنظيمي إيجابي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

1. ربطت بين متغيرين هما الثقة التنظيمية وفرق العمل ولم تنل هذه العلاقة حظا من الدراسة في جل الدراسات السابقة؛
2. تعتبر الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة في البيئة العربية و الجزائرية على وجه الخصوص اذا انها ساهمت
3. في نقل الكثير من المفاهيم من بيئات أجنبية أخرى الى بيئة العربية؛
4. تعتبر من الدراسات حديثة السبق في جامعتنا على حد اطلعنا من مراجع المكتبة التي تربط متغيري الدراسة (الثقة التنظيمية و فرق العمل)؛
5. ركزت هذه الدراسة على ابعاد الثقة التنظيمية و تشجيع المبادرات فرق العمل ؛
6. ركزت الدراسة على متغيرين مهمين في علم الإدارة وهما -: فرق العمل، وتم اختيار بعض العناصر لم تنطرق إليها أي من الدراسات السابقة وهي: العنصر الفني - . سلوكيات أعضاء فريق العمل - . البيئة الاجتماعية - . البيئة التنظيمية.

7. من خلال وجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية وجدنا أن هناك استفادة من الدراسات الحالية كانت
8. السابقة و لكن في نفس الوقت هناك التميز الدراسات السابقة كانت اغلبها على المدارس و دراسة الحالية كانت
9. على المديرية الضرائب محل الدراسة.
10. ركزت هذه الدراسة على مهارات فرق العمل وابعاد الثقة التنظيمية و تبين كافة المعوقات أمام تنمية مهارات فرق العمل لكي نصل بإدارتنا للتغيير المنشود؛
11. بعض الدراسات ركزت على أن تمكين و سمات و التغيير في الفرق تزيد من إنتاجيتها، بينما تناولت الدراسة الحالية موضوع دور الثقة التنظيمية في رفع اداء الفرق مما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل النظري بتناول مفهوم الثقة التنظيمية و الفرق العمل, وتطرقنا إلى الثقة التنظيمية كمفهوم جديد في الإدارية الحديثة التي لاقى اهتماما كبيرا نظرا لآثار الإيجابية على أداء المنظمة فالثقة التنظيمية في مفهومها هي الطريقة التي من خلالها تدرس سلوك الفرد على أسلوبه في العمل و هذا للزيادة من فعالية المنظمة و كفاءتها كما تناولنا أهميتها و أبعادها، محدداً آثارها و كذلك تناولنا العوامل المؤثرة فيها .

و كذلك تناولنا مفهوم فرق العمل إذ أنه المجال الذي يحدث فيه التطابق و التشابه بين أهداف الافراد و المنظمة وكذا أهميتها و أبعاده، آثاره، مقاييسه و العوامل المؤثر في فرق العمل على مستوى الفرد و المنظمة. و نظر لأهمية العلاقة بين المتغيرين الثقة التنظيمية و فرق العمل و أثر العلاقة بينهما على الفرد و المنظمة ، فمن خلال تناولنا لثقة التنظيمية من ، مفهومها و أبعاد و آثار وعوامل المؤثرة فيهم يؤدي إلى وضوح الرؤية و تكاملها في تحديد علاقة فرق العمل بالثقة التنظيمية.

بالإضافة إلى المبحث الثاني تطرقنا فيه للدراسات السابقة و التعقيب عليها و إظهار مدى الاستفادة منها ، و سنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل توضيح دور الثقة التنظيمية في تحسين فرق العمل.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب

بولاية غار داية

تمهيد :

بعد الانتهاء من الجانب النظري والذي تناولنا لأهم الاساسيات و المفاهيم النظرية الخاصة بالثقة التنظيمية و فريق العمل و العلاقة التي تربط بين مفهومين السابقين نظريا.

في هذا الفصل نقوم بالتطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية الضرائب لولاية غارداية و الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح العلاقة و الترابط بين متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة و فريق العمل) و هذا من خلال ما تُم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين حيث تحصلت هذه الدراسة على المعلومات من خلال الاستبيان من خلال توزيعه على عينة الدراسة. و بناء على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل استعراض ما يلي:

- تقدم عام لمديرية محل الدراسة " : مديرية الضرائب ولاية غارداية
 - عرض عناصر الدراسة الميدانية.
 - عرض طرق وأدوات الدراسة المستخدمة وكذا مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
- ثم الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات

المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية غارداية

تعد مديرية الضرائب لولاية غارداية اعلى هيئة جبائية على مستوى الولاية بكونها السلطة التنفيذية التي تمارس بها الدولة سيادتها الجبائية من خلال المهام الموكلة لها والمتمثلة في احصاء المكلفين ومتابعة وتسيير ملفاتهم الجبائية ومراقبتها والقيام بتحقيق فيها في حالة وجود تجاوزات الجبائية بالإضافة الى عملية التحصيل .

المطلب الأول: الاطار التنظيمي للإدارة الجبائية في الجزائر

ان مهمة مكافحة الغش الضريبي ليست بالمهمة السهلة انما تتطلب بدل مجهودات جبارة من طرف الادارة الجبائية وذلك عن طريق المصالح التابعة لها

الفرع الاول : المديرية العامة للضرائب :

تعد المديرية العامة للضرائب اعلى هيئة ضريبية تتواجد على مستوى وزارة المالية والتي تعتمد عليها الحكومة في تنفيذ خططه وسياساتها الجبائية بالإضافة الى مسؤوليتها على ادارة النظام الضريبي والتحكم في كل جوانبه . تسهر المديرية العامة على دراسة واقتراح واعداد النصوص التشريعية و التنظيمية وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لأعداد وعاء الضرائب وتصفيتهما وتحصيل الضرائب والرسوم والحقوق الجبائية والشبه الجبائية ،من خلال تنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الضريبي ، و حل النزاعات الادارية والقضائية المتعلقة بالضرائب ، وذلك بتوفير ادوات تحليل ومراقبة تسيير ومردودية مصالح الادارة الجبائية¹

وكان اول ظهور لمديرية العامة للضرائب كجهاز مستقل سنة 1982 وذلك وفق المرسوم رقم 238 والمؤرخ في 17 جويلية 1982 المتعلق بتنظيم الادارة الضريبية في وزارة المالية حيث 1982 تم انشاء مديرتين مستقلتين هما المديرية العامة للضرائب وادارة اعمال املاك الدولة²، حيث اصبحت المديرية العامة تضم سبعة مديريات فرعية وهي كالتالي المديرية الفرعية للدراسات الجبائية ،المديرية الفرعية للتشريع والتنظيم ،المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية ،المديرية الفرعية للإحصائيات الجبائية ، المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية ،المديرية الفرعية للبحث والمراجعة ،وفي سنة 1985 تم انشاء مديرتين مركزيين في الادارة الجبائية وذلك وفق المرسوم رقم 202 المؤرخ في 06 اوت 1985 وهم مديرية الدراسات والتشريع الجبائي ومديرية الرقابة الجبائية .

¹ - وزارة المالية ، المديرية العامة بالضرائب ، بتاريخ 13.05.2018 ، www . mfilgi . gov . dz

² -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم:07-364 المؤرخ في 2007/12/28 ص 15- 20 .

الفرع الثاني : المديرية الجهوية للضرائب

تعتبر المديرية الجهوية للضرائب في كونها امتداد المستوى المحلي للإدارة المركزي حيث ان دورها الاساسي يتمثل في اعطاء دفع قوي وفعال لمديريات الضرائب الولائية الواقعة تحت دائرة اختصاصها الاقليمي ، وتسهر على تنفيذ البرامج وتطبيق التعليمات والقرارات الصادرة عن الادارة المركزية و في هذا الاطار فهي مكلفة بالانعاش والتنسيق والتوجيه والمراقبة للنشاطات المصالح الجبائية المتواجدة في حدود اقليمها .

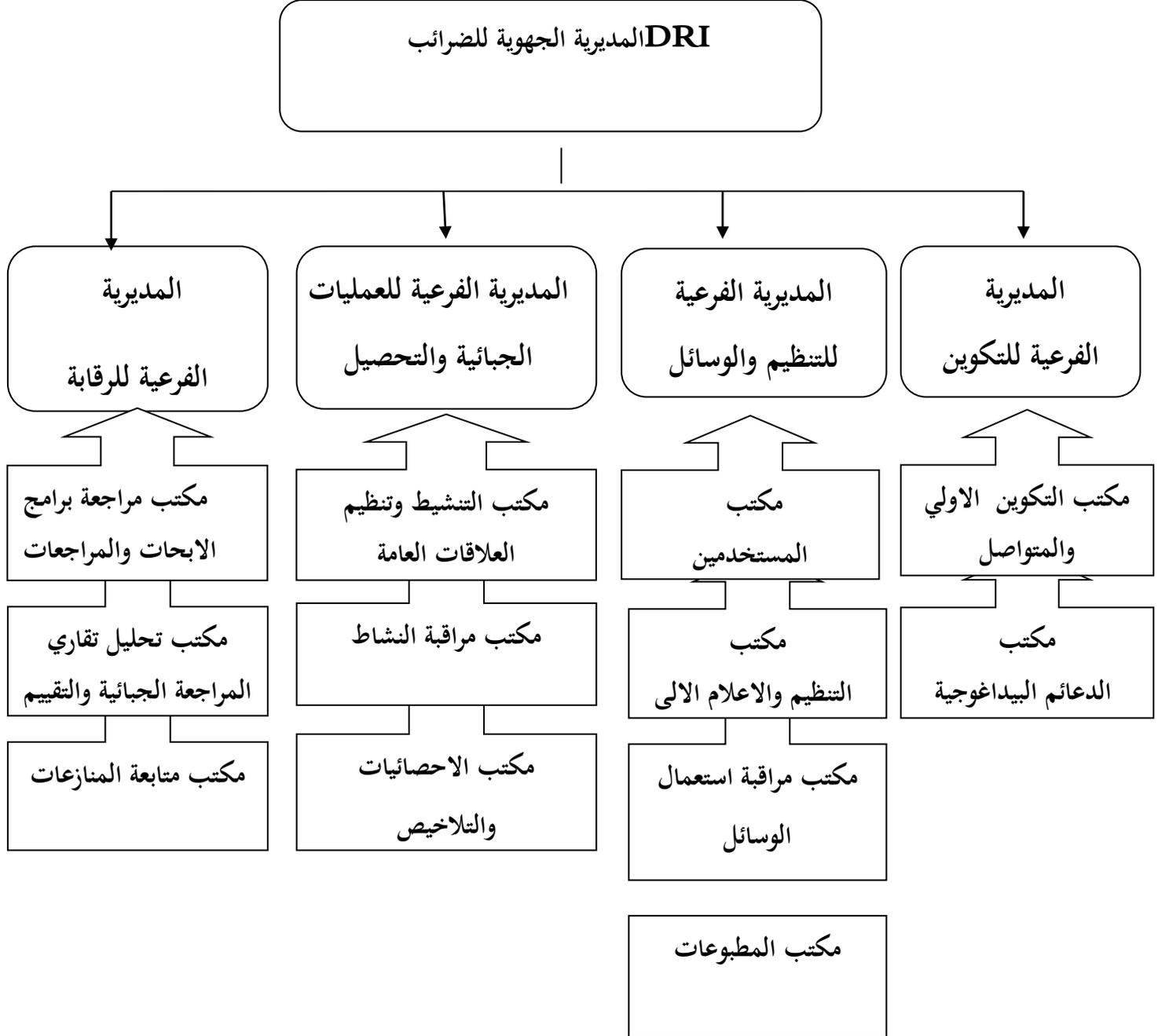
حيث تتولى المديرية الجهوية للضرائب المهام التالية¹:

- تسهر على احترام ادوات تدخل المصالح الجبائية الجهوية وطرقه ومقاييسه واجراءاته ؛
- تعد بصفة دورية حصائل وملخصات عن اعمال المصالح الجبائية ؛
- تقدم أي اقتراح لتكييف التشريع الجبائي ؛
- تقدر ماتحتاج اليه المصالح الجهوية من وسائل بشرية ومادية وتقنية وتعد تقريرا دوريا عن ظروف سير هذه الوسائل واستعمالها ؛
- تنظم اشغال لجنة الطعون لدى الجهات المصدرة للقرار ،والتي تنشأ في المستوى الجهوي ؛
- توافق على استفادة المكلفين بالضريبة من نظام الشراء بالاعفاء حسب الشروط التي ينص عليها التشريع المعمول به .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006 المعدل والمتمم يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحيتها ،بحيث تضم المديريات الجهوية للضرائب والبالغ عددها 9 مديريات جهوية للضرائب في كل من : الشلف ،بشار ،البليدة ، الجزائر ، سطيف ، عنابة ، قسنطينة ، ورقلة ، ووهران . وهي مسؤولة عن 54 مديرية والتي يتحدد اختصاصها الاقليمي بموجب قرار وزاري .
و تتكون المديرية الجهوية للضرائب من اربع مديريات فرعية ولكل مديرية فرعية 04 مكاتب وهي موضحة كالتالي :

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم : 06-327 ، المؤرخ بتاريخ : 18/09/2006، مرجع سبق ذكره ، ص8.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد من: 25 إلى 41

من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 2009/02/21 ، ص 14 - 16

الفرع الثالث: المديرية الولائية للضرائب

في سنة 1974 تم اعادة هيكلة الادارة الجبائية في الجزائر بعدما كانت تعتمد على ثلاث دوائر جهوية في كل من وهران والجزائر وقسنطينة حيث تم انشاء مديرية فرعية على مستوى كل ولاية في مديرية التنسيق المالي ، التي تجمع كل الادارات المتعلقة بوزارة المالية على المستوى الولائي (الضرائب ، الخزينة ، املاك الدولة) والتي كانت تهدف لمراقبة العمليات والتنسيق مع المصالح القاعدية لقمع التهرب الضريبي ومع بداية الثمانينات تم انشاء مديرية فرعية مكلفة بالوعاء الضريبي ومديرية فرعية مكلفة بالتحصيل على مستوى كل ولاية ، ومع صدور القرار المؤرخ في 11 افريل 1991 تم الغاء هذا التنظيم وتحويل صلاحياته الى المديريات الولائية للضرائب والتي كان عددها 51 مديرية ولائية حيث ان ولاية الجزائر مكونة من ثلاث مديريات ووهان مكونة من مديرتين .

وبعد المرسوم التنفيذي رقم 179 والمؤرخ في 25 اكتوبر 1998 ارتفع عدد المديريات الى 54 مديرية ولائية مع تقسيم ولاية الجزائر الى 06 مديريات وهي الجزائر وسط سيدي محمد الحراش بئر مراد رايس والروبية والشراقة¹.

وتقوم المديرية الولائية بضمان ممارسة السلطة السلمية على مراكز الضرائب والمراكز الجوارية و قباضات الضرائب وكذلك هي مسؤولة على السهر على احترام التنظيم والتشريع ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح و تحقيق الاهداف المحددة لها².

وتتكلف المديرية الولائية للضرائب بالمهام التالية³ :

- ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب؛
- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية، و إصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛

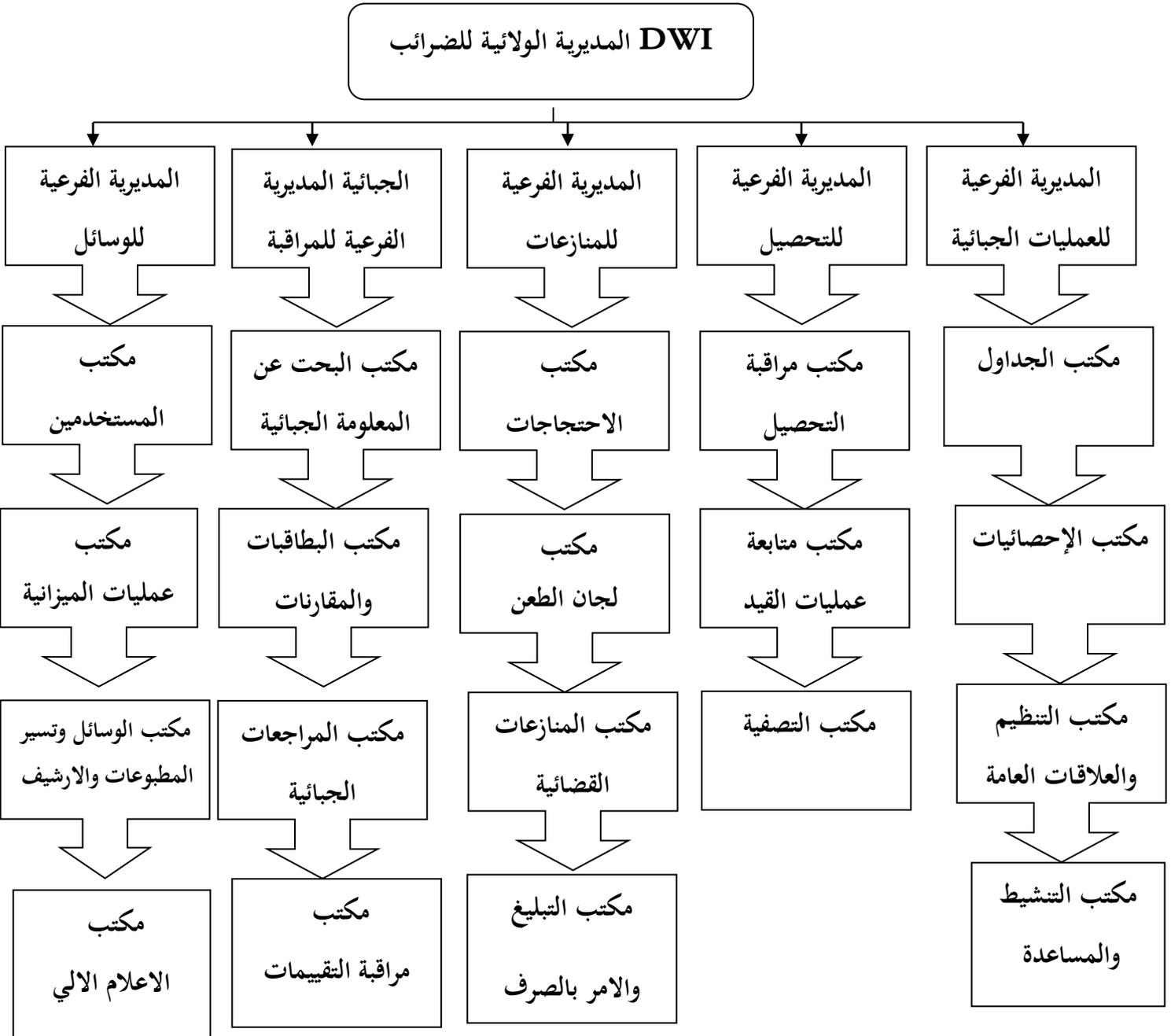
¹ بلواضح الجليلي، محاضرات في مقياس الرقابة الجبائية ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ص 42 السنة 2016/2015

² عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان 2011 ص 286

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006، العدد 59 المؤرخة في 24/09/2006، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها، واعداد الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك و متابعة تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل و ضمان الرقابة القبليّة وتصفيّة حسابات تسيير القباضين؛
- تنظيم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها و إعداد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها؛
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك، دراسة العرائض وتنظيم أشغال لجان الطعن ومتابعة المنازعات ومسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة و تقدّير احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك ، و تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛ و نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح و توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب، و تكوّن رصيّدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه؛
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها؛ وتكون المديرية الولائية من خمس مديريات فرعية وهي موضحة كالتالي :

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للضرائب



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الموقع الرسمي لوزاري المراجع : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،
المواد من 59 إلى 87 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 21/02/2009 ،مرجع سبق ذكره، ص 17-20.

المطلب الثاني : تقديم المديرية الولائية للضرائب بغرداية:

تلعب مديرية الضرائب لولاية غرداية دورا محوريا في النظام الجبائي على مستوى الولاية ، حيث تعد أداة غير مرمكة تابعة للوزارة المالية كما انها ذات شخصية معنوية و ذات مهام ووظائف سيادية متمثلة في تحديد الوعاء الضريبي و حساب الضريبة و تحصيلها و الرقابة على التصريحات وفق القوانين الجبائية السارية المفعول .

و المديرية الولائية للضرائب بغرداية هي امتداد للمديرية الجهوية للضرائب بورقلة والتي بدورها تتبع للمصلحة الجهوية للأبحاث والمراجعات الواقع مقرها بالجزائر .

الفرع الأول : لمحة عن المؤسسة

أولا: نشأة مديرية الضرائب لولاية غرداية (مجتمع الدراسة): تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 60-91 والصادر بتاريخ 1991/02/23 والمتعلق بتنظيم صلاحيات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية ، حيث انها اشتملت على مديرتين مركزيين وهما مديرية الوسائل العامة وتضم مكتب الوسائل والرقابة الجبائية و مديرية التحصيل وتضم ثلاث مكاتب وهما مكتب التحصيل الجبائي ومكتب العمليات الجبائية ومكتب المنازعات .

وفي سنة 1996 اصبحت تضم ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية والتحصيل والعمليات .

ولكن في سنة 2002 اصبحت تتكون من 05 مديريات ممثلة في مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية ومديرية التحصيل الجبائي ومديرية العمليات الجبائية ومديرية المنازعات

تضم المديرية الولائية 296 موظف منها 230 يشتغلون بصفة دائمة .

ثانيا: توزيع الوظائف في المديرية

توزيع الوظائف في المديرية كما هي موضحة في الجدول التالي في:

الجدول رقم (2-1): هيكل عدد العمال وفق الوظائف للمديرية الولائية للضرائب

مفتش رئيسي	مفتش قسم	مفتش مركزي	مفتش ضرائب	مراقب ضرائب	محلل جبائي	عون معاينة	وظائف اخرى (سلك مشترك، الاعلام الالي)
16	28	30	34	32	01	45	44

المصدر : الشكل من اعداد الطالبين بناء على المعلومة المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الضرائب.

الفرع الثاني : المصالح الداخلية التابعة للمديرية الولائية للغارداية

تتكون مديرية الضرائب لولاية غرداية من خمس (05) مديريات فرعية وهي كالتالي:

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية: وتضم

1- مكتب الجداول : من مهامه المصادقة على الجداول التي تمت تصفيته من الضرائب والرسوم عن طريق مركز

الإعلام الآلي، إعداد نسخ ثانية من الإنذارات وتسليمها، تحضير العناصر الضرورية لإعداد الميزانيات الأولية

للجماعات المحلية وإبلاغها

2- مكتب الإحصائيات : من مهامه جمع الحالات الإحصائية الدورية وإرسالها إلى المديرية الجهوية للضرائب

المختصة بتبويبها .

3- مكتب التنظيم والتشطيب والعلاقات العامة : من مهامه توزيع العمليات والمناشير والمذكرات الواردة

للإدارة المركزية والمديرية الجهوية المتعلقة بتطبيق التشريع والتنظيم الجبائين، متابعة ومراقبة تنفيذ برنامج عمل

المفتشيات والوعاء فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري للمكلفين بالضريبة وعمليات

الرقابة الدورية، استقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه، وإعطاء المكلفين بالضريبة المعلومات الخاصة بالتشريع وتنظيم

الجبائين

4- مكتب التسجيل والطابع : من مهامه، تقييم أعمال مفتشيات التسجيل والطابع، وتقديم الاقتراحات التي

من شأنها تحسين مهام هذه المفتشيات، والإشراف على عمليات المراقبة المتعلقة بضريبة الطابع على العموم وبكل

الإعلانات واقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساهم في الإجراءات الخاصة بالتسجيل والطابع.

ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل:

1- مكتب مراقبة التحصيل : ومن مهامه؛ متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة، وفحص وضعية الآخرين المتأخرين في دفع مستحقاتهم الجبائية، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم والتدابير الإلزامية للتنمية السريعة لأقساط الضريبة غير المحصلة، مراقبة حالة تصفية محاصيل الخزينة والسجل الخاص بترحيل المبالغ.

2- مكتب مراقبة التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية والمحلية : ومن مهامه مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والتراخيص المتضمنة فتح الاعتماد المخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تتكفل بتسييرها ماليا قبضات الضرائب الموجودة في الولاية ومراقبة تنفيذ العمليات المقررة في ميزانيات تلك البلديات والمؤسسات العمومية .

3-مكتب التصفية : من مهامه؛ مراقبة عمليات التكفل بمستخلصات الأحكام القضائية والقرارات فيما يتعلق بالغرامات والعقوبات المالية، تلقي النتائج المتعلقة بالإحصائيات التي تعهدتها قبضات الضرائب وتقوم بتجميعها ماديا وتضمن إرسالها إلى الإدارة المركزية

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات : تتكفل هذه المديرية بالمنازعات بين إدارة الضرائب والمكلفين بالضريبة، ولأن القوانين الجبائية كلها تنص على أنه من بين حقوق المكلفين حق الطعن في الضرائب المفروضة، وهذه الطعون لا تقبل إلا بعد تقديم شكاية في إطار التظلم أمام المدير الولائي للفصل فيها، وهذا ما يسمى بالطعن الإداري . والمكلف ليس له الحق بتقديم الطعن أمام العدالة إذ لم يقدمه أمام المدير الولائي، وتتكون هذه المديرية من ثلاث مكاتب وهي: مكتب النزاعات القضائية ولجان الطعن، مكتب الشكايات، مكتب التبليغات والأمر بالصرف

رابعا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية : تتلخص مهامها الأساسية في التحقيق في المحاسبة الجبائية وضمان حسن تبادل المعلومات ذات الطابع الجبائي والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة، وتتكون هذه المديرية من 03 مكاتب هي :

1- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية : ومن مهامه، برمجة التدخلات التي ستجري على وجه الخصوص داخل اللجان والفرق المختصة، قصد البحث عن المادة الجبائية والسهر على إجراء هذه التدخلات في الآجال المحددة وإرسال المعلومات المحصل عليها إلى المكتب المكلف بمصلحة مقارنة المعلومات .

2- مكتب البطاقات ومصادر المعلومات : ومن مهامه تلقي المعلومات التي يتحصل عليها المكتب و المصالح، المكلفة بالبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتصنيفتها وتوزيعها بين مفتشيات الضرائب المعنية باستغلالها3. .

3- مكتب التدقيقات أو المراجعات الجبائية : ومن مهامه برجة القضايا الخاضعة للمراجعة السنوية، ومتابعة إنجاز البرامج في الآجال المحددة متابعة ومراقبة عمل فرق المراجعة، والسهر على إجراء هذه الفرق والتدخلات على احترام التشريع والتنظيم المعمول به، وكذا حقوق المكلفين بالضريبة الذين خضعوا للمراجعة، والمحافظة على مصالح الخزينة، السهر على تحصيل الضرائب والرسوم الناتجة عن عمليات المراجعة والإرسال المنتظم لتقارير المراجعة إلى الإدارة المركزية

خامسا: المديرية الفرعية للوسائل: وتتكون من:

1- مكتب الموظفين والتكوين : ومن مهامه تسيير المستخدمين ومتابعة مساهم المهني، تنظيم لجان المستخدمين واستدعائها للاجتماع وتولي أمانتها، المساهمة في إعداد وإنجاز برامج تحسين المستوى وتحديد معارف الأعوان الذين يزاولون نشاطاتهم

2- مكتب عمليات الميزانية : يتكفل هذا المكتب بدفع الرواتب وأجور المستخدمين، وكذا تسديد نفقات الإدارة (الهاتف، البنزين . . .)

3- مكتب الوسائل : يتكفل بجد العتاد والوسائل(شراء كل الوسائل التي تحتاجها إدارة الضرائب للولاية)

5- مكتب متابعة المطبوعات : من مهامه ضمان توزيع وتحويل المطبوعات إلى غاية التكفل

من طرف المفتشيات والقابضات المعنية وتقديم الاقتراحات الخاصة بإلغاء أو تعديل

محتوى المطبوعات الجبائية إلى المديرية الجهوية للضرائب

الفرع الثالث : المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية للغارداية

وتشرف مديرية الضرائب لولاية غارداية على مصالح خارجية ممثلة في المفتشيات و القباضات على مستوى التراب الولائي ، وهي موزعة كالتالي :

اولا :مفتشيات الضرائب : تضم مديرية الضرائب لولاية غارداية على 11 مفتشية منها 8 مفتشيات ضرائب موزعة على مستوى البلديات كالتالي :

- 1- مفتشية الضرائب اول نوفمبر : تضم حي الثنية وحي مليكة العليا والسفلى وحي الحاج مسعود وبوهاوة وحي نشو تابعة لبلدية غارداية.
 - 2- مفتشية الضرائب محمد خميسي : تضم وسط المدينة وجزء من حي مرمد التابع لبلدية غارداية
 - 3-مفتشية الضرائب الواحة : تضم حي بن سمارة وحي العين وشعبة النيشان وحي بلمغرم التابعة لبلدية غارداية و بلدية الضاية.
 - 4- مفتشية الضرائب بنورة : تضم بلدية لعطف وبلدية بنورة.
 - 5- مفتشية الضرائب بريان : تضم بلدية بريان
 - 6- مفتشية الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي، زلفانة ، سبب ، المنصورة ، حاسي لفحل.
 - 7- مفتشية الضرائب القرارة : بلدية القرارة.
 - 8- مفتشية الضرائب المنيعه : تضم بلدية المنيعه وبلدية حاسي القارة و ثلاث مفتشيات اخرى ممثلة مفتشية الضمان-وعاء ومفتشية الضمان وهما مفتشيتان جهويتان تغطي خمس ولايات :ورقلة ,غاداية ,الأغواط,إليزي ,تمنراست ومفتشية التسجيل والطابع
- ثانيا : قباضات الضرائب : وتضم مديرية الضرائب على 07 قبضات وهي موزعة كالتالي :

- 1- قباضة الضرائب القرارة بلدية القرارة.
- 2- قباضة الضرائب بريان: تضم بلدية بريان
- 3- قباضة الضرائب غارداية أول نوفمبر: بلدية غارداية
- 4- قباضة الضرائب غارداية محمد خميسي. : بلدية غارداية
- 5- قباضة الضرائب بنورة: تضم بلدية العطف وبنورة
- 6- قباضة الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي، زلفانة ، سبب ، المنصورة ، حاسي لفحل.
- 7- قباضة الضرائب المنيعه: تضم كل من بلدية المنيعه وبلدية حاسي القارة

المطلب الثالث : الدور الجبائي لمديرية الضرائب لولاية غارداية تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب مستقبلا (مفتشيات الضرائب حاليا)، وبهذه الصفة،

تسهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يلي¹:

أ- في مجال الوعاء: تتولى القيام بالمهام التالية:

- 1- تنظم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية؛
- 2- تصدر الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية؛
- 3- تحلل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، وتعد تلخيصا عن ذلك وتقترح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

ب - في مجال التحصيل : في مجال التحصيل تتولى المديرية الولائية للضرائب المهام التالية :

- 1- تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى؛
 - 2- تراقب التكفل والتصفية اللذين يقوم بهما كل مكتب قباضة وتتابع تسوية ذلك؛
 - 3- تتابع تطور الدعاوى المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل؛
 - 4- تضمن الرقابة القبليّة وتصفي حسابات تسيير القابضين.
- ج - في مجال الرقابة : في هذا المجال تتولى القيام بما يلي :

- 1- تنظم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها؛
- 2- تعد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتتابع تنفيذها وتقوم نتائجها؛
- 3- تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك .

د - في مجال المنازعات : ضمن هذا المجال، تتولى المهام التالية :

- 1- تدرس العرائض وتنظم أشغال لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة؛
- 2- تتابع تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

هـ - في مجال الوسائل : في ما يتعلق بمجال الوسائل، تتولى المهام التالية :

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 17 ، المرسوم التنفيذي رقم : 06-327 المؤرخ بالتاريخ : 18 سبتمبر 2006 ص 10

- 1- تقدر احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وتعد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك؛
- 2- تضمن تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح؛
- 3- توظف وتعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- 4- تنظم وتطبق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب؛
- 5- تكون رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وتضمن توزيعه وتعميمه؛
- 6- تسهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك وتحافظ عليها.

ح- في مجال الاستقبال والإعلام :، تكلف المديرية الولائية للضرائب بما يلي:

- 1-تنظم استقبال المكلفين بالضريبة و اعلامهم ؛
- 2-تنشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

المبحث الثاني : طريقة وأدوات الدراسة

قمنا في هذا المبحث بعرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات و أسلوب المعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها ، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الدراسة ، كما قمنا أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من فرضياتها .

المطلب الاول : طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول : إجراءات الدراسة

أولاً :منهجية الدراسة

في هذا المطلب نتطرق الى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه للعاملين محل دراسة و ذلك من اجل ابراز الثقة التنظيمية بأبعدها المتعددة و تأثيرها على تحسين أداء فريق العمل في مديرية الضرائب لولاية غارداية تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما إعتمد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الإستبيان، وقد

قمنا بتوزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 .

ثانيا : مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الضرائب بالولاية والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وقد تم اختيار (60) عامل كعينة لدراسة موزعين كالآتي (رئيس مفتشية ، مفتش قسم ،مفتش مركزي ، مفتش)

ثالثا : أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد أنصب الاهتمام على:

دراسة آراء أفراد العينة.

- الاستبيان:

يستخدم عادة الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد اعتمدنا في تصميم استبياننا هذا على عدد من الدراسات السابقة كما قمنا بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض زيادة على اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وبعد تصحيحه وتعديله قمنا بتوزيع 60 استبيان على عينة الدراسة استرجعت كلها .

إن هذا الاستبيان يهدف إلى معرفة ما هو أثر الثقة التنظيمية في تحسين أداء فريق العمل في مديرية الضرائب لولاية غارداية حيث شمل الاستبيان من 20 فقرة ، علاوة عن أسئلة تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) يوضح أجزاء الاستبيان

أجزاء الاستبيان	الاسئلة المطروحة	الغرض المطلوب من السؤال
الجزء الأول	المتغيرات الشخصية والوظيفية	معرفة الخصائص الديمغرافية والمهنية
الجزء الثاني	تطبيق الثقة التنظيمية	مدى انتشار الثقة التنظيمية بين العمال
الجزء الثالث	ممارسة فريق العمل	روح الجماعة وعمل الفريق

المصدر من إعداد الطالبين

رابعا : متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة و هما المتغير المستقل و المتغير التابع :

الجدول رقم (2-3): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الثقة التنظيمية	المتغير المستقل
فرق العمل	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتوافق مع متطلبات الدراسة فرضياتها، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS قصد الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، وقد تم استخدام التحليلات التالية من برنامج SPSS 22 :
- اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لقياس ثبات الاستبيان.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (سمرنوف (1- sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وبالتالي معرفة نوع الاختبار معلمي أو لا معلمي.
 - تحليل الإنحدار : حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

- اختبار **t-test** : لاختبار العينات المستقلة، لمعرفة تأثير المتغير المستقل في متغيرات الدراسة.
- . و قد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (09) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (01) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية و هكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

الجدول رقم (2-4) : قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثالث : اختبار صدق وتباث أداة الدراسة:

أولا - الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان عند تصميمه الاولي على المشرف ، ومن بعدها على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق 1) من أساتدتنا المتخصصين الذي بلغ عددهم (3) محكمين ، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الاسئلة والفقرات المكونة للاستبيان ، وبفضل توجهاتهم وعلى ضوء نصائحهم واقتراحاتهم قمنا ب تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي وزعت على عينة الدراسة وهذا لجعل الاستبيان أكثر دقة في القياس وموضوعية في الطرح .

ثانيا - ثبات أداة الدراسة:

ثم استخدمنا معامل الثبات ألفا كرومباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم والتي كانت نتائجه حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرومباخ

معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	محاو الاستبيان
0.772	20	2

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

كما يتضح من الجدول رقم (2-5) أن معدل الثبات العام للاستبيان عالي ويقدر ب 0.772، وهو اعلى من قيمة المعدل القبول 0.6 مما يجعله يحظى بدرجة كبيرة من الصدق والثبات ، هذا يعطينا انطبعا جيدا على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

و عليه يمكن القول أنه اعتماد على اختبار الصدق الظاهري للمحكمين ،ثم اختبار الاتساق الداخلي والبنائي للفقرات حول محاورها ،واختبار ثبات وصدق الاستبيان ،نكون قد قمنا بخطوات علمية من أجل أن نخرج باستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة .

المطلب الثاني :المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد التصميم العلمي والدقيق للاستبيان كما تم استعراضه في المرحلة السابقة نقوم بإجراء الاختبارات على عينة الدراسة المستهدفة سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بالبحث (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاو الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الاول : اختبار التوزيع الطبيعي

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

سنعرض اختبار اختباركولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة معرفة كيفية اختبار الفرضيات ما إذا كانت معلومة أو لا معلومة .
أما عن اعتدالية التوزيع فعينة الدراسة تفوق 30 فالتوزيع معتدل بحسب نظرية النزعة المركزية

الجدول رقم (2-6) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي سمرنوف

المحور	مستوى الدلالة	قيمة Z
المجموع الكلي لفرق العمل و الثقة التنظيمية	0.200	0.082

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (04)

نلاحظ من الجدول رقم (2-6) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov المجموع الكلي لفرق العمل و الثقة التنظيمية هي 0.200 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات المعلمية .

الفرع الثاني :المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث شملت عينة الدراسة في 60 فرد تتوزع خصائصهم الديمغرافية كالتالي:
أولاً: الجنس :يبين الجدول رقم (2-7) و الشكل رقم (1) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	44	73.3 %
أنثى	16	26.7 %
المجموع	60	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول (2-7) يتضح أن العينة التي شملتها الدراسة تحوي نسبة الذكور فيها أكبر (73.3) من نسبة الإناث (26.7) وهذا راجع إلى أن عدد المقابلة التي قمنا بها كانت للذكور بنسبة أكبر نظرا لسهولة التواصل لا غير .

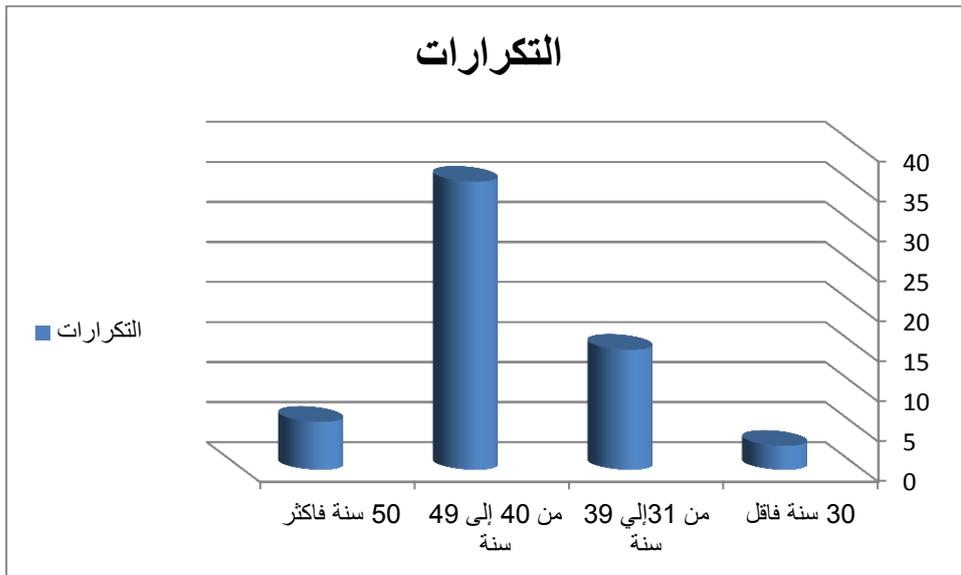
ثانيا : الفئة العمر : يبين الجدول رقم (5) و الشكل رقم (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (2-8) يوضح توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرارات	الفئة
5%	3	30 سنة فأقل
25%	15	من 31 إلى 39 سنة
60%	36	من 40 إلى 49 سنة
10%	6	50 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-3) أن الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة هي الأكبر بنسبة 60%، ثم تليها الفئة العمرية من 13-39 سنة بنسبة 25%، ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%، ثم في الأخير فئة أقل من 30 سنة بنسبة 5%، وهذا يبين أن فئة الكهول هي الفئة الغالبة في المديرية وهذا راجع إلى طبعة العمل الذي يتطلب كثير من الرزانة والحسابات في التعامل مع المعطيات وكذا الاستقرار الوظيفي الراجع إلى التتبع بالتكوينات .

ثالثا : مستوى التعليمي

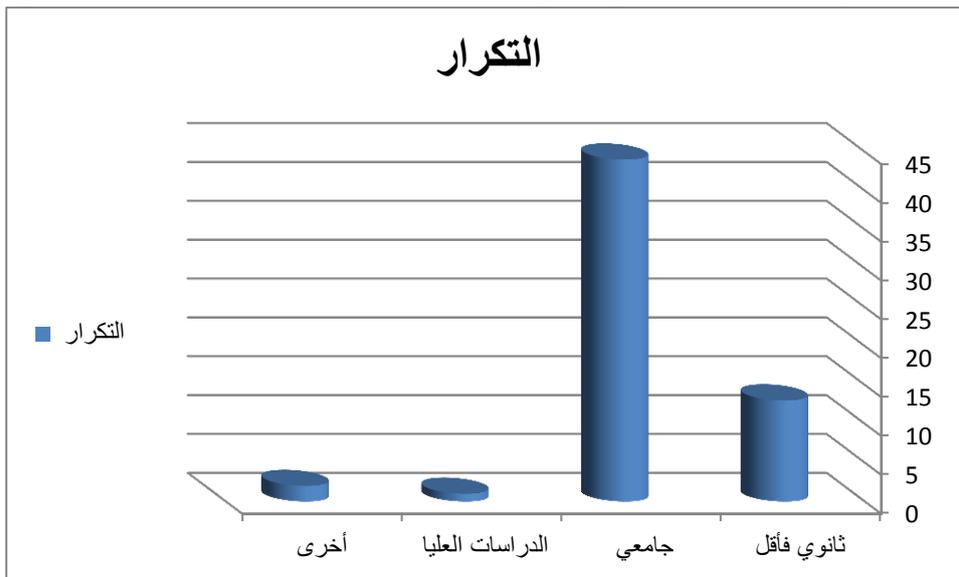
يبين الجدول رقم و الشكل رقم التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(2-9) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	13	21.7%
جامعي	44	73.3%
الدراسات العليا	1	1.7%
أخرى	2	3.3%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-9) والشكل (2-4) رقم نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لفراد عينة الدراسة حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة هم جامعيون حيث بلغت نسبتهم 73.3% ثم تأتي فئة الثانوي فأقل بنسبة 21.7% ثم التكوينات الأخرى بنسبة 3.3% ثم الدراسات العليا بنسبة 1.7% وهذا يدل أن مديرية الضرائب تعتمد بصفة كبيرة على الإطارات الجامعية وهذا راجع إلى طبيعة المهمة التي تقوم بها والمرتكزة أساسا على الحسابات والمراجعة الجبائية التي تتطلب مؤهل علمي كفاء .

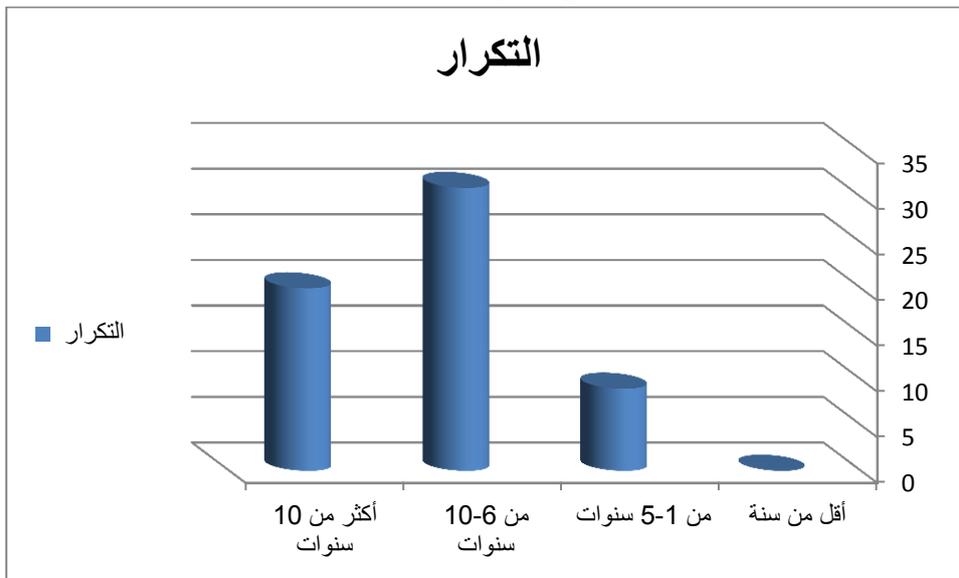
رابعا : الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	0	0%
من 1-5 سنوات	9	15%
من 6-10 سنوات	31	51.7%
أكثر من 10 سنوات	20	33.3%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم(2-5) نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية نجد أن الفئة الأكثر تكرارا هي من 6-10 سنوات ب 31 تكرار أي ما يعادل 51.7 % ، ثم تأتي بعدها فئة الأكثر من 10 سنوات ب 20 تكرار أي ما يعادل 33.3 %، وبعدها فئة من 1-5 سنوات ب 9 تكرارات أي ما يعادل 15% مما يمكننا من القول أن مديرية الضرائب تعتمد على موظفين ذو خبرة وهذا ما تتطلبه طبيعة العمل التي تقوم على كثير من الحسابات والتدقيق والتتبعات الضريبية إذ لا بد من التحلي بكثير من التركيز والخبرة

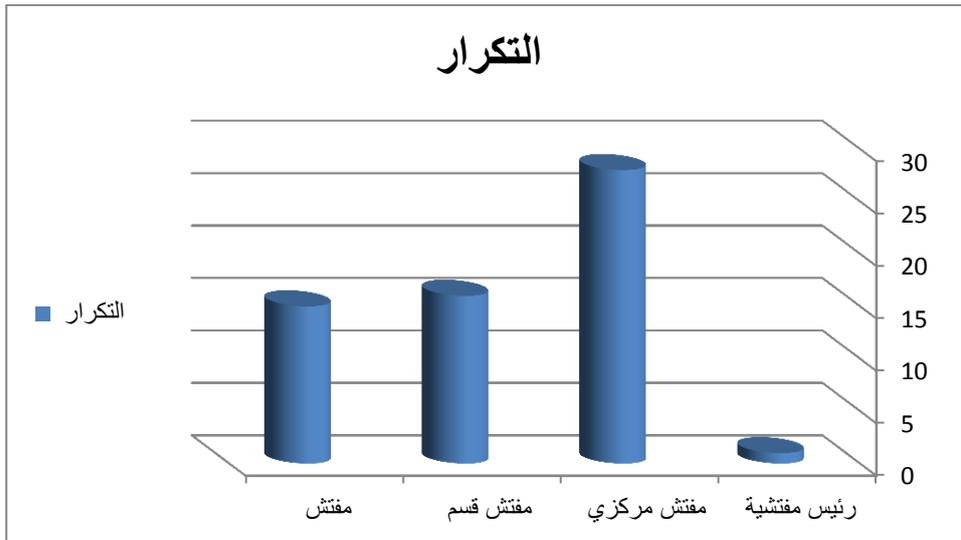
خامسا: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
رئيس مفتشية	1	1.7%
مفتش مركزي	28	46.7%
مفتش قسم	16	26.7%
مفتش	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم(2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-6) نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي نجد أن الفئة الأكثر تكرارا هي من فئة المفتش المركزي ب 28 تكرار أي ما يعادل 46.7 % ، ثم تأتي بعدها فئة مفتش قسم ب 16 تكرار أي ما يعادل 26.7 %، وبعدها فئة مفتش ب 15 تكرارات أي ما يعادل 25% ثم رئيس المفتشية وهذا راجع لطبيعة عمل المديرية .

الفرع الثالث: تحليل محاور الاستبيان

أولا : نتائج فقرات المحور الأول المتعلقة بالثقة التنظيمية في مديرية الضرائب

أ - الثقة بالمشرفين

يبين لنا الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالمشرفين

الجدول رقم (2-12): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالمشرفين

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	محايد
1	إمام مشرفي بعمله يجعل جميع العاملين يثقون به	3.15	0.77	محايد
2	مشرفي يحمل هم حل المشكلات بحزم وجدية	3.17	0.80	محايد
3	يحظى مشرفي بالثقة من طرف زملاء العمل وسريع في تعامله معهم	3.37	0.73	محايد
4	يسعى مشرفي إلى التقريب من وجهات النظر بين الزملاء قدر الامكان	3.37	0.73	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS انظر الملحق رقم(06)

من الجدول رقم (2-12) يتبين المجيبين من أفراد عينة الدراسة قد التزموا بالحياذ حول الفقرات المتعلقة بالثقة بالمشرفين حيث كان أكبر متوسط حسابي للفقرتين 3 « يحظى مشرفي بالثقة من طرف زملاء العمل وسريع في تعامله معهم » و4 « يسعى مشرفي إلى التقريب من وجهات النظر بين الزملاء قدر الامكان » بلغ 3.37 وانحراف معياري بلغ 0.73 ما يقابل درجة تقييم للعبارة (محايد) ثم جاءت بعدها الفقرة 2 « مشرفي يحمل هم حل المشكلات بحزم وجدية » بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري يقدر ب 0.80 ما يقيها هي أيضا في دائرة المحايد ولم تختلف عنها كثيرا الفقرة رقم 1 « إمام مشرفي بعمله يجعل جميع العاملين يثقون به » بمتوسط حسابي قدر ب 3.15 وانحراف معياري بلغ 0.77 ما يقابل أيضا درجة التقييم بعبارة محايد ،

ومنه فقد كانت إجابات المستجوبين في العينة بالنسبة لبعد الثقة بالمشرفين في مجملها بعبارة محايد وهذا بمتوسط حسابي بلغ 3.26 وانحراف معياري بلغ 0.77.

ب - الثقة بالزملاء

يبين لنا الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالزملاء
الجدول رقم (2-13): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات
محور الثقة بالزملاء

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق
1	زملائي يحرصون على مصلحتي في العمل	3.97	0.25	موافق
2	زملائي يمدون لي يد العون والمساعد وقت ما احتجت إليهم	3.97	0.25	موافق
3	هناك شعور بالثقة بين زملائي	3.97	0.25	موافق
4	أشعر بالعدل والشفافية في معاملة زملائي	3.85	0.51	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

من الجدول رقم (2-13): يلاحظ أن المجيبين من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بموافق حول الفقرات المتعلقة بالثقة بالزملاء حيث كان أكبر متوسط حسابي للفقرات رقم 1 « زملائي يحرصون على مصلحتي في العمل » و« زملائي يمدون لي يد العون والمساعد وقت ما احتجت إليهم » ثم 3 « هناك شعور بالثقة بين زملائي » حيث بلغ 3.97 وانحراف معياري بلغ 0.25 ما يقابل درجة تقييم للعبارة (موافق) ثم تلتهم الفقرة 4 « أشعر بالعدل والشفافية في معاملة زملائي » بمتوسط حسابي بلغ 3.85 و إنحراف معياري يقدر ب 0.51 ما يقابل أيضا درجة التقييم بعبارة موافق، ومنه فقد كانت إجابات المستجوبين في العينة بالنسبة لبعد الثقة بالزملاء في مجملها بعبارة بموافق وهذا بمتوسط حسابي بلغ 3.93 و إنحراف معياري بلغ 0.27 ما يدل على وجود ثقة بالزملاء من و جهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ج - الثقة بإدارة المؤسسة

يبين لنا الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بإدارة المؤسسة

الجدول رقم (2-14): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور الثقة بالإدارة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	محايد
1	الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العاملين في اتخاذ قراراتها	1.98	0.46	غير موافق
2	معرفة الإدارة بتفاصيل الأمور وتميزها بالسرية تعزز من ثقتي بها	2.80	0.44	محايد
3	تحرص الإدارة لحصول جميع العاملين على الفهم المشترك للآمور	2.65	0.60	محايد
4	تبدل الإدارة قصار جهدها للوصول إلى تحقيق أهدافها وطموح العاملين	2.33	0.57	غير موافق
	مجموع الثقة التنظيمية	3,21	0,32	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

من الجدول رقم (2-14): نلاحظ أن العبارات المتعلقة بالثقة بإدارة المؤسسة أن إجابة المستجوبين في عينة الدراسة قد تراوحت ما بين محايد وغير موافق حيث جاء أكبر بمتوسط حسابي للفقرة رقم 2 « معرفة الإدارة بتفاصيل الأمور وتميزها بالسرية تعزز من ثقتي بها » بلغ 2.80 وانحراف معياري قدر ب 0.44 ما يقابل درجة عبارة محايد ثم جاءت بعدها الفقرة رقم 3 « تحرص الإدارة لحصول جميع العاملين على الفهم المشترك للآمور » بمتوسط بلغ 2.65 انحراف معياري بلغ 0.60 ما يقابل درجة عبارة محايد ثم تلتها الفقرة رقم 4 « تبدل الإدارة قصار جهدها للوصول إلى تحقيق أهدافها وطموح العاملين » بمتوسط بلغ 2.33 انحراف معياري بلغ 0.57 ما يقابل درجة عبارة غير موافق وفي الاخير الفقرة رقم 1 « الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العاملين في اتخاذ قراراتها » بمتوسط بلغ 1.98 انحراف معياري بلغ 0.46 ما يقابل درجة عبارة غير موافق. وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (2,44)، و انحراف معياري قدر ب (0,32) لجميع فقرات محور الثقة بالإدارة ما يدل على أن العاملين في مديرية الضرائب وقفوا موقف الحياد في اجاباتهم تجاه ثقتهم بالإدارة في العينة محل الدراسة .

أما بالنسبة لمجموع فقرات الثقة التنظيمية نلاحظ أن النتائج تؤكد موقف الحياد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,21)، و انحراف معياري قدر ب (0,32) لجميع فقرات الثقة التنظيمية ما يدل على أن العمال بمديرية الضرائب قد أجابوا بمحايد فيما يخص توفر مؤسستهم على أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة .

ثانيا : نتائج فقرات المحور الثاني المتعلقة بفرق العمل في مديرية الضرائب
الجدول رقم (2-15) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاصة بفقرات محور فرق العمل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم احتواء كل الخلافات الناتجة عن تضارب المسؤوليات داخل الفريق	2.87	0.62	محايد
2	يتم تسوية المشاكل الشخصية داخل الفريق	2.52	0.59	غير موافق
3	ييدي أعضاء الفريق رأيهم اتجاه طرق العمل الحالية بكل حرية	2.87	0.62	محايد
4	يتم تشجيع أعضاء الفريق على أن المبادرة بأعمال أخرى لها علاقة بوظائفهم	2.17	0.64	غير موافق
5	تقدم كل التسهيلات لأعضاء الفريق للمشاركة في ندوات علمية تزيد من قدراتهم المعرفية	2.23	0.72	غير موافق
6	تعقد دوريا جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق	3.40	0.58	موافق
7	توزع المهام على جميع أعضاء الفريق	3.63	0.48	موافق
8	هناك تعاون بين أعضاء الفريق وقيادة المديرية	2.53	0.50	غير موافق
مجموع فرق العمل		2.77	0.24	محايد

المصدر : من اعداد طلبة البحث مستخرج من SPSS22 أنظر الملحق رقم(06)

من الجدول رقم (2-15) نلاحظ أن العبارات المتعلقة بفرق العمل أن إجابة المستجوبين في عينة الدراسة قد تراوحت ما بين محايد وغير موافق وموافق حيث جاء أكبر بمتوسط حسابي للفقرة رقم 7 « توزع المهام على جميع أعضاء الفريق » بلغ 3.63 وانحراف معياري قدر ب 0.48 ما يقابل درجة عبارة موافق ثم جاءت بعدها الفقرة رقم 6 « تعقد دوريا جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق » بمتوسط بلغ 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.58 ما يقابل درجة عبارة موافق ثم تلتها الفقرة رقم 1 « يتم احتواء كل الخلافات الناتجة عن تضارب المسؤوليات داخل الفريق » ورقم 3 « ييدي أعضاء الفريق رأيهم اتجاه طرق العمل الحالية بكل حرية » بمتوسط بلغ 2.87 وانحراف معياري بلغ 0.62 ما يقابل درجة عبارة محايد ، ثم تليها الفقرة رقم 8 « هناك تعاون بين أعضاء الفريق وقيادة المديرية » بمتوسط بلغ 2.53 وانحراف معياري بلغ 0.50 ما يقابل درجة عبارة غير موافق ، ثم الفقرة رقم 2 « يتم تسوية المشاكل الشخصية داخل الفريق » بمتوسط بلغ 2.52 وانحراف معياري قدره 0.59 ما يقابل درجة عبارة غير موافق ، ثم الفقرة رقم 5 « تقدم كل التسهيلات لأعضاء الفريق للمشاركة في ندوات علمية تزيد من قدراتهم المعرفية » بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وانحراف

معياري بلغ 0.72 ما يقابل درجة عبارة غير موافق وفي الاخير الفقرة رقم 4 « يتم تشجيع أعضاء الفريق على أن المبادرة بأعمال أخرى لها علاقة بوظائفهم » بمتوسط بلغ 2.17 انحراف معياري بلغ 0.64 ما يقابل درجة عبارة غير موافق، ومن خلال الجدول أعلاه لمجموع فقرات فرق العمل نلاحظ أن النتائج تؤكد موقف الحياد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، و انحراف معياري قدر ب (0,24) لجميع فقرات محور فرق العمل ما يدل على أن العمال بمديرية الضرائب قد أجابوا بمحايد فيما يخص توفر مؤسستهم على عناصر فرق العمل من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

بعد توضيح نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بخصوص أبعاد الثقة التنظيمية و فقرات محور فرق العمل ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها من الاستبيان .

اولا -الفرضية الرئيسية الأولى"هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية وأداء فرق العمل في مديرية الضرائب لولاية غارداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لثقة التنظيمية على أداء فرق العمل:

للتحقق من أثر الثقة التنظيمية على أداء فرق العمل تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	R ²	R	
1,159	2,039	58-1	1,184	0,139	0,034	0.184	الثقة التنظيمية

المصدر : من اعداد طلبة البحث مستخرج من SPSS22 أنظر الملحق رقم(07)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن محور الثقة التنظيمية لا يؤثر معنويا على أداء فرق العمل حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين يكاد يكون معدوم بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,034)$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور الثقة التنظيمية لا يفسر التباينات في المتغير التابع سوى ب 3% ، وبالتالي فإن محور الثقة التنظيمية ليس له أهمية كبيرة في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على ضعف التأثير ، كما بلغت قيمة $\beta(0,139)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقة التنظيمية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,13) فقط زيادة لا تكاد تذكر في أداء فرق العمل، كما أن قيم F المحسوبة بلغت

(2.039) وهذا جد ضعيف ، وبمستوى دلالة 1.159 أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ومنه فإنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية و أداء فرق العمل من وجهة نظر العاملين في مديرية الضرائب لولاية غارداية في العينة محل الدراسة .

وبعد تحليل التباين يمكن اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لفرضية الرئيسية الأولى للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (2-17) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة α	قيمة T المحسوبة	R	R ²	BETA	B0 الثابت	B	فرق العمل
0,634	0.479	0.063	0.004	0.063	2.706	0.022	الثقة بالمشرفين
0.495	0.687	0.090	0.008	0.090	2.457	0.081	الثقة بالزملاء
0,007	2.799	0.345	0.119	0.345	2.133	0.264	الثقة بالادارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS أنظر الملحق رقم (07).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (2-17) وجود أثر للثقة التنظيمية ببعدها الثقة بالادارة حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغ معاملات الارتباط R (0.345)، على التوالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0,119) أي أن بعد الثقة بالادارة يفسر ما نسبته (11,9%) من التباينات في المتغير التابع، كما بلغت قيم β (0.345) كما أن قيم T المحسوبة هي (2.799)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أماما تعلق البعدين الآخرين الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء، فقد أظهر التحليل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.063، 0.090)، على التوالي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد (التفسير) R² فقد بلغ (0,004، 0,008) على التوالي أي أن بعد الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء يكاد يكونا منعدمي التأثير في المتغير التابع، كما بلغت قيمة β (2.706، 2.457) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد تمكين العاملين سيؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي، كما أن قيم T المحسوبة هي (0.479، 0.687)، وهي قيمة وهي قيم ليس لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي لا وجود لتأثير لبعدي الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء على أداء فرق العمل

1-1 الفرضية الفرعية الأولى :

وعليه لا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية و التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد الثقة بالمشرفين جاءت غير دالة معنويا من خلال نتائج الجدول رقم (2-19) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقة بالمشرفين ليس له تأثير في أداء فرق العمل من منظور عمال مديرية الضرائب في العينة محل الدراسة. ، و بالتالي نرفض الفرضية.

$$Y=2.706+0.022x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل بعد الثقة بالمشرفين

2-1 الفرضية الفرعية الثانية :

وعليه لا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالزملاء في أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة ". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد الثقة بالزملاء جاءت غير دالة معنويا من خلال نتائج الجدول رقم (2-19) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقة بالزملاء ليس له تأثير في أداء فرق العمل من منظور عمال مديرية الضرائب في العينة محل الدراسة. ، و بالتالي نرفض الفرضية.

$$Y=2.457+0.081x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل بعد الثقة بالزملاء

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة :

فيما يخص قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الثقة بالإدارة و أداء فرق العمل". في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد الثقة بالإدارة جاءت دالة معنويا من خلال نتائج الجدول رقم (2-19) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الثقة بالإدارة له تأثير في أداء فرق العمل من منظور عمال مديرية الضرائب في العينة محل الدراسة. ، و بالتالي نرفض نقبل الفرضية.

$$Y=2.133+0.264x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل بعد الثقة بالإدارة

ثانياً - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي الجنس .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق بين الجنسين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق بين الجنسين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t -test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-Test للعينات المستقلة**: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18) يوضح نتائج تحليل **T-Test** لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	محور الثقة التنظيمية	1.606	0.663

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS أنظر الملحق رقم (08)

بالنظر إلى الجدول رقم (2-18) ومن خلال اختبار نجد قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = (0,663)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ليس هناك فروق في إجابات الجنسين حول متغير الثقة التنظيمية بل هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث .

ثالثاً - اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل تعزى للمتغير الشخصي الجنس .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق بين الجنسين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق بين الجنسين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t -test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير الجنس ، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19) يوضح نتائج تحليل T-Test لفحص أثر متغير الجنس في أداء فرق العمل

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	محور فرق العمل	-0.079	0.066

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS أنظر الملحق رقم (09)

بالنظر إلى الجدول رقم (2-19) ومن خلال اختبار تكون قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = (0,066)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ليس هناك فروق في إجابات الجنسين متغير فرق العمل هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام حول مديرية الضرائب لولاية غارداية من حيث التعريف والهيكلة التنظيمي لها لتعريف بالمجتمع محل الدراسة أين اختيرت عينة تتكون من 60 عامل في انجاز هذا العمل الذي تم بواسطة الاستبيان الموزع على العينة محل الدراسة في المديرية والذي يحتوي على متغيرين وهما الثقة التنظيمية وفرق العمل .

وبعد تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام أساليب إحصائية عديدة منها النسب المئوية والتوزيع التكراري و معامل ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار-Independent-samples T test وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات التي توصلت الي:

- ✓ لا يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لثقة المشرفين على أداء فرق العمل
- ✓ يوجد هناك تأثير دال إحصائيا لثقة بالإدارة على أداء فرق العمل
- ✓ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير الشخصي(الجنس) تعزى إلى الثقة التنظيمية وكذا فرق العمل عند العاملين في مديرية الضرائب للعينة محل الدراسة

أولاً : توطئة

تقوم العلاقات الإنسانية والشخصية على مبدأ الثقة ، فهو من أهم الركائز والمقومات التي تبنى عليها المنشأة والمنظمة والنسق ككل ، حيث تكون الشفافية عملاً بناءً في نسج الكيان الاجتماعي لناس ، وانعدام الثقة ندير بتدهور هذه الانساق ، ومن هنا تبرز أهمية الثقة في عالم العلوم الإنسانية على مستوى الفرد والجماعة ، وأصبح جلياً تطور هذا المصطلح في علم المنظمات فبات ما يصطلح عليه بالثقة التنظيمية ، الذي تناولنا جانباً منه في دراستنا هذه ، و انعكاسه على عمل الفرد والمجموعة ، حيث أن المنتج مهما كان نوعه هو نتاج تضافر جهد مجموعة من العاملين التي تكون فريق عمل فيما بينها ، وعليه يتوجب على السياسات الإدارية أن تعتني بكل ما هو من شأنه أن يحفظ صمام النسق ككل وهذا يثبت روح الثقة بين أعضاء هذا الفريق وبين قيادته وإدارته ، فكما يبدو لنا من خلال دراستنا أن انخفاض معدل الثقة التنظيمية عند العاملين أدى إلى تدهور مردود الفريق ككل وهو حال كثير من الإدارات التي يدفع ثمنها الزبون بسلوكيات من العاملين هي في الحقيقة نتاج انخفاض الثقة لدي العاملين وبالتالي تصدع نسق عمل الفريق نتج عنه تعطيلات في المهام. وكإجابة على الإشكال هناك تأثير كبير لثقة التنظيمية على أداء فرق العمل فكلما كانت الثقة التنظيمية منتشرة بأبعدها بين العاملين كل ما زاد ذلك من تحسين أداء فريق العمل ككل ويساهم في ديمومة النسق التنظيمي للإدارة ككل وعليه فلا بد على الإدارة أن تسعى لنشر الثقة بين العاملين فيما بينهم وأن تقوم باحتواء مشاكل فرق العمل وتشجع حلها داخل الفريق يثبت روح التضامن والتكاتف داخ الفريق وأن تقوم بعمليات البحث والتطوير في محاور الثقة التنظيمية .

النتائج المستخلصة

ثانياً : النتائج:

من حيث الجانب النظري نخلص إلى :

- الإمام بإشكالية الدراسة من وجهتها النظرية من خلال إظهار تأثير أداء فرق العمل بمستوى بالثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- تعتبر الثقة التنظيمية سلوك تنظيمي حيث هي شعور إيجابي وإيمان للفرد عام بنوعية وقابلية اشخاص معينين مثل (زملاء العمل والرئيس المباشر) أو الإدارة العليا

- كما ان فريق العمل هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة

✓ وصف النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي:

لا يوجد هناك تأثير دال إحصائياً لثقة التنظيمية على أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

كما أنه لا يوجد هناك تأثير دال إحصائياً لثقة الزملاء على أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

لا يوجد هناك تأثير دال إحصائياً لثقة المشرفين على أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.

يوجد هناك تأثير دال إحصائياً لثقة بالإدارة على أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة..

لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير الشخصي (الجنس) تعزى إلى الثقة التنظيمية وكذا فرق العمل عند العاملين في مديرية الضرائب للعينة محل الدراسة

ثالثا : الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تُم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فانه يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- يجب الاهتمام بتنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة
- يجب أن تركز الادارة على أن يشعر العامل بالثقة نحوها داخل المؤسسة محل الدراسة
- يجب على الادارة أن تعتمد في تنصيبها لإطارات والمشرفين على عنصر الكفاءة والتمكن من حيا العمل حتى تتعزز ثقة العمال بمشرفيهم
- القيام بدورات تكوينية في مجال العلاقات الانسانية لتحسين المعاملات البنينة وبث روح الثقة في الفريق
- الحرص على القيام باختبارات في مجال الثقة والحفاظ على المستويات الموثوقة لثقة التنظيمية
- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم و السماح لهم بإبداء آرائهم و ملاحظاتهم ، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية وتعزز الثقة بإدارتهم .
- القيام بعمليات البحث والتطوير في مجال الثقة التنظيمية
- يجب أن تكون هناك تنسق ودورات للجامعة على الادارات تحسس فيها بأهمية الدراسات التطبيقية ودورها حتى يكون هناك تفاعل إيجابي من العمال للتربصات العلمية التي تقام عندهم وتكون هناك جدية ومصداقية في الاجابات على الاستبيانات .
- كما يجب الاهتمام بالمؤطرين العاملين في الادارات التي يقوم فيها الطالب بتربصه التطبيقي الذين يساعدهون ويبنون لهم أساسيات العمل التطبيقي في مجال دراستهم بالمؤسسة خاصة في الدراسات التي تتطلب كثيرا من التفاصيل والحسابات والوقت من المؤطر بالمؤسسة المستقبلية وهذا بتقديم حوافز مادية لهؤلاء الاطارات نظير ما يقدمونه من جهد أو أي شيء تراه الجامعة مناسبة .

رابعا :الافاق المستقبلية

إن من أهم ما استنتجناه من دراستنا لهذا الموضوع ، هو أن هناك محاور أكثر أهمية فيه يجب أن تكون فيها دراسات وبحوث مستقلة

- مقومات شخصية المشرف ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين
- دور الإدارة في إدكاء أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين
- الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية
- المقومات الأساسية التي تبنى عليها فرق العمل الناجحة
- المعاملة الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية
- التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى العاملين
- الولاء الوظيفي ودوره في تحسين أداء فرق العمل

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه :الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1 ، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان الاردن ،.(2009)
2. إحسان دهش جلاب ،إدارة السموك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،(2011).
3. جعلوك محمد ،كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، ط1 ، دار الراتب الجامعية للنشر، بيروت، لبنان،(1999).
4. رامي جمال اندراوس و عادل سالم معايعه :الادارة بالثقة و التمكين ، مدخل لتطور المؤسسات ، ط 1 ، دار نشر الاردن ،(2008) .
5. سيد صابر تعلق ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،(2011)
6. عامر عوض السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، (2006)
7. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى،(2012)
8. نانسي جونسون، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت أكاديميا، (2001).

المذكرات :

1. أبو شاوش، نسر غانم، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة،(2013).
2. جهاد قظام السرحان، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية و التعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية و الأصول في جامعة ال البيت ،(2013) .
3. حمياني صبرينة، الثقة التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية التنظيم والشؤون العامة بولاية غرداية، دراسة مقدمة استكمال شهادة ماستر في قسم علوم تسيير، ادارة اعمال الاستراتيجية، (2017).

قائمة المراجع

4. سامر هداش، "نموذج مقتر لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، (2010).
5. الشكرجي ، أسماء طه نوري، اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2008 .
6. مجد شبيب ، " دور فرق العمل في إدارة الأزمات " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2009.
7. محمد المدهون، محمود العجرمي ، " القيادة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، (2011).
8. نيدر عفتان عايض الغنيمي، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدية في دولة الكويت ، دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الادرة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014 .
9. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة بأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، (2014)

المجلات:

1. أحمد حمدان برهوم، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة و اقتصاد، العدد83، (2010).
2. صبيحة قاسم هاشم، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد12، العدد1 سنة 2010
3. متعب، كاظم، العطوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10 . العدد 2 لسنة 2008.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Adams , S.,The relationships among adult attachment , general selfdisclosure , and perceived organizational trust , Unpublished dissertation of doctor of human development , Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.(2004)
2. Alto, p. and Kramer, R., Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, Annual Review of Psychology, Vol.5(1999).
3. Straiter,K ,The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies, Vol.1,I.(2005)
4. West, Michael & et al, "THE ESSENTIALS OF TEAMWORKING", First Edition, A John wiley and sons, Ltd., Publication, New Delhi, India ,(2005).

الملحق رقم 1

قائمة الاساتذة المحكمين

المؤسسة	اسم الاستاذ
جامعة غارداية	أ/عجيلة محمد
جامعة غارداية	أ/شرع يوسف
جامعة غارداية	أ/عبادة عبد الرؤف

ملحق رقم (02)

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال

استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة السلام عليكم

أرجو التكرم منكم بالإطلاع و تعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول

" دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل" دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية غارداية، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غارداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مسعاي نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة.وإنني على ثقة تامة لأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أنني أؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الطالبين: -بن حمدون عبد الله

-بوشنقة محمد لمين

قائمة الملاحق

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس:
<input type="checkbox"/>	39-31 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	2- العمر:
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	49-40 سنة	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	3- المؤهل العلمي :
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	الدراسات العليا	.
<input type="checkbox"/>	من 5-1 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من سنة	4- الخبرة المهنية :
<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 6-10 سنوات	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		5- المسمى الوظيفي:.....

الجزء الثاني: الثقة التنظيمية

الثقة بالمشرفين

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	إمام مشرفي بعمله يجعل جميع العاملين يتقنون به					
2	مشرفي يحمل هم حل المشكلات بحزم وجدية					
3	يحظى مشرفي بالثقة من طرف زملاء العمل وسريع في تعامله معهم					
4	يسعى مشرفي إلى التقريب من وجهات النظر بين الزملاء قدر الامكان					

الثقة بالزملاء

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	زملائي يحرصون على مصلحتي في العمل					
2	زملائي يمدون لي يد العون والمساعد وقت ما احتجت إليهم					
3	هناك شعور بالثقة بين زملائي					
4	أشعر بالعدل والشفافية في معاملة زملائي					

الثقة بإدارة المؤسسة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العاملين في اتخاذ قراراتها					
2	معرفة الإدارة بتفاصيل الأمور وتميزها بالسرية تعزز من ثقتي بها					
3	تحرص الإدارة لحصول جميع العاملين على الفهم المشترك للآمور					
4	تبدل الإدارة قصار جهدها للوصول إلى تحقيق أهدافها وطموح العاملين					

الجزء الثالث : فريق العمل

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم احتواء كل الخلافات الناتجة عن تضارب المسؤوليات داخل الفريق					
2	يتم تسوية المشاكل الشخصية داخل الفريق					
3	ييدي أعضاء الفريق رأيهم اتجاه طرق العمل الحالية بكل حرية					
4	يتم تشجيع أعضاء الفريق على أن المبادرة بأعمال أخرى لها علاقة بوظائفهم					
5	تقدم كل التسهيلات لأعضاء الفريق للمشاركة في ندوات علمية تزيد من قدراتهم المعرفية					
6	تعقد دوريا جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق					
7	توزع المهام على جميع أعضاء الفريق					
8	هناك تعاون بين أعضاء الفريق وقيادة المديرية					

ملحق رقم (03)

يوضح نتيجة اختبار ألفا كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	76,9
	Exclue ^a	18	23,1
	Total	78	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	20

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

ملحق رقم (04)

اختبار Kolmogorov-Smirnov هل التوزيع طبيعي أم لا

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
كلي	60	3,0392	,23291	2,65	3,70

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		كلي
N		60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,0392
	Ecart type	,23291
	Différences les plus extrêmes	
Absolue	Positif	,082
	Négatif	-,059
	Statistiques de test	,082
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

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

قائمة الملاحق

ملحق رقم (05)

التوزيعات التكرارية لمسمى الوظيفي

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	44	56,4	73,3	73,3
	أنثى	16	20,5	26,7	100,0
Total		60	76,9	100,0	
Manquant	Système	18	23,1		
Total		78	100,0		

توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المستوى العلمي

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	13	16,7	21,7	21,7
	جامعي	44	56,4	73,3	95,0
	الدراسات العليا	1	1,3	1,7	96,7
	أخرى	2	2,6	3,3	100,0
Total		60	76,9	100,0	
Manquant	Système	18	23,1		
Total		78	100,0		

توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الأقدمية

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	9	11,5	15,0	15,0
	من 6 إلى 10 سنوات	31	39,7	51,7	66,7
	أكثر من 10 سنوات	20	25,6	33,3	100,0
Total		60	76,9	100,0	
Manquant	Système	18	23,1		
Total		78	100,0		

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مفتشية	1	1,3	1,7	1,7
	مفتش مركزي	28	35,9	46,7	48,3
	مفتش قسم	16	20,5	26,7	75,0
	مفتش	15	19,2	25,0	100,0
Total		60	76,9	100,0	

قائمة الملاحق

Manquant	Système	18	23,1	
	Total	78	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

		العمر		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	30 سنة فأقل	3	3,8	5,0
	من 31 إلى 39	15	19,2	25,0
	من 40 إلى 49 سنة	36	46,2	60,0
	50 سنة فأكثر	6	7,7	10,0
	Total	60	76,9	100,0
Manquant	Système	18	23,1	
	Total	78	100,0	

(06) ملحق رقم

أختبار محاور المتغيرين الثقة التنظيمية وفرق العمل

إختبار المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات الثقة التنظيمية

	الإدارة تبذل قصارى جهدها للوصول لتحقيق أهدافها وطموح العاملين	تحرص الإدارة لجميع العاملين الفهم على المشترك للأمر	معرفة الإدارة بتفاصيل الأمور وتميزها بالسرية من تعزز بها ثقتي	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مصلحة في العاملين اتخاذ قراراتها	أشعر بالعدل والشفافية معاملة في زملائي	هناك شعور بين بالثقة زملائي	يولي يمدون العون والمساعد ما وقت إليهم احتجت	زملاني يد لي يمدون العون والمساعد ما وقت إليهم احتجت	زملاني يحرصون على في مصلحتي العمل	مشرفي يسعي التقريب إلى وجهات من العمل زملاء في وسريع معهم تعامله	مشرفي من بالثقة طرف العمل زملاء في وسريع معهم تعامله	مشرفي هم يحمل حل المشكلات بحزم وجدية	المام مشرفي يجعل بعمله جميع العاملين به يتقون
↑ Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Manquant	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Moyenne	3,15	3,17	3,37	3,37	3,97	3,97	3,97	3,85	1,98	2,80	2,65	2,33	
Médiane	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	
Ecart type	,777	,806	,736	,736	,258	,258	,258	,515	,469	,443	,606	,572	

Statistiques

	بالمشرفين الثقة	ء بالزملا الثقة	بالإدارة الثقة	التنظيمية الثقة
N Valide	60	60	60	60
Manquant	18	18	18	18
Moyenne	3,2625	3,9375	2,4417	3,2139
Médiane	3,0000	4,0000	2,5000	3,2500
Ecart type	,70173	,27085	,32011	,32343

قائمة الملاحق

إختبار المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات الفرق العمل

Statistiques

	كل احتواء يتم النتيجة الخلافات تضارب عن داخل المسؤوليات الفريق	تسوية يتم المشاكل الشخصية الفريق داخل	الفريق أعضاء يبدي طرق اتجاه رأيهم بكل الحالية العمل حرية	أعضاء تشجيع يتم أن على الفريق بأعمال المبادرة علاقة لها أخرى بوظائفهم	التسهيلات كل تقدم الفريق لأعضاء ندوات في للمشاركة قدراتهم من تزايد علمية المعرفية	دوريا تعقد العصف جلسات لتنمية الذهني داخل التفكير الفريق	المهام توزع جميع على أعضاء الفريق	تعاون هناك أعضاء بين وقيادة الفريق المديرية
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
Manquant	18	18	18	18	18	18	18	18
Moyenne	2,87	2,52	2,87	2,17	2,23	3,40	3,63	2,53
Médiane	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00
Ecart type	,853	,596	,623	,642	,722	,588	,486	,503

(07) ملحق رقم

مستوى الدلالة لدرجات وتحليل التباين والانحدار والارتباط لثقة التنظيمية وابعادها

تحليل التباين محور الثقة التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,184 ^a	,034	,017	,24262	,034	2,039	1	58	,159

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقة

تحليل التباين لثقة بالمشرفين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,063 ^a	,004	-,013	,24636	,004	,229	1	58	,634

a. Prédicteurs : (Constante), بالمشرفين الثقة

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,706	,152		17,746	,000		
بالمشرفين الثقة	,022	,046	,063	,479	,634	1,000	1,000

a. Variable dépendante : عمل فريق

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	بالمشرفين الثقة
1	1	1,978	1,000	,01	,01
	2	,022	9,482	,99	,99

a. Variable dépendante : عمل فريق

Corrélations

	عمل فريق	ع بالزملا الثقة
Corrélation de Pearson	عمل فريق	,090
	ع بالزملا الثقة	1,000
Sig. (unilatéral)	عمل فريق	,247
	ع بالزملا الثقة	,247
N	عمل فريق	60
	ع بالزملا الثقة	60

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
عمل فريق	2,7771	,24475	60
ع بالزملا الثقة	3,9375	,27085	60

تحليل التباين لثقة بالزملاء

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,014	1	,014	,229	,634 ^b
	Résidus	3,520	58	,061		
	Total	3,534	59			

a. Variable dépendante : عمل فريق

b. Prédicteurs : (Constante), بالمشرفين الثقة

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,090 ^a	,008	-,009	,24585	,008	,472	1	58	,495

a. Prédicteurs : (Constante), ء بالز ملا الثقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,029	1	,029	,472	,495 ^b
	Résidus	3,506	58	,060		
	Total	3,534	59			

a. Variable dépendante : عمل فريق

b. Prédicteurs : (Constante), ء بالز ملا الثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,457	,466		5,269	,000		
ء بالز ملا الثقة	,081	,118	,090	,687	,495	1,000	1,000

a. Variable dépendante : عمل فريق

Diagnosics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	ء بالز ملا الثقة
1	1	1,998	1,000	,00	,00
	2	,002	29,355	1,00	1,00

a. Variable dépendante : عمل فريق

تحليل التباين لثقة بالإدارة

Corrélations

		عمل فريق	بالإدارة الثقة
Corrélation de Pearson	عمل فريق	1,000	,345
	بالإدارة الثقة	,345	1,000
Sig. (unilatéral)	عمل فريق	.	,003
	بالإدارة الثقة	,003	.
N	عمل فريق	60	60
	بالإدارة الثقة	60	60

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,345 ^a	,119	,104	,23169	,119	7,837	1	58	,007

a. Prédicteurs : (Constante), بالإدارة الثقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,421	1	,421	7,837	,007 ^b
	Résidus	3,113	58	,054		
	Total	3,534	59			

a. Variable dépendante : عمل فريق

b. Prédicteurs : (Constante), بالإدارة الثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,133	,232		9,194	,000		
بالإدارة الثقة	,264	,094	,345	2,799	,007	1,000	1,000

a. Variable dépendante : عمل فريق

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	بالإدارة الثقة
1	1	1,992	1,000	,00	,00
	2	,008	15,449	1,00	1,00

a. Variable dépendante : عمل فريق

(08) ملحق رقم

لفحص أثر متغير الجنس في مستوى الثقة التنظيمية T-Test يوضح نتائج تحليل

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,191	,663	1,606	58	,114	,14962	,09318	-,03690	,33615
	Hypothèse de variances inégales			1,568	25,516	,129	,14962	,09545	-,04676	,34601

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الثقة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,191	,663	1,606	58	,114	,14962	,09318	-,03690	,33615
	Hypothèse de variances inégales			1,568	25,516	,129	,14962	,09545	-,04676	,34601

(09) ملحق رقم

لفحص أثر متغير الجنس في مستوى أداء فرق العمل T-Test يوضح نتائج تحليل

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
عمل فريق	ذكر	44	2,7756	,26630	,04015
	أنثى	16	2,7813	,17970	,04492

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
عمل فريق	Hypothèse de variances égales	3,514	,066	-,079	58	,937	-,00568	,07206	-,14992	,13856
	Hypothèse de variances inégales			-,094	39,693	,925	-,00568	,06025	-,12748	,11612

فرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
86	الاهداء
86	الشكر و العرفان
86	الملخص
86	الملخص باللغة الفرنسية
86	قائمة المحتويات
86	قائمة الجداول
86	قائمة الأشكال
86	قائمة الاشكال
86	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لدراسة
3	المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الثقة التنظيمية
3	الفرع الأول: نشأة و مفهوم الثقة التنظيمية
3	أولا: نشأة الثقة التنظيمية
4	ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية
5	الفرع الثاني: أهمية وانواع الثقة التنظيمية
5	أولا: أهمية الثقة التنظيمية
5	ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية
7	الفرع الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية
8	الفرع الرابع: قواعد الثقة التنظيمية
9	المطلب الثاني: مفاهيم اساسية حول فرق العمل
9	الفرع الاول: مفهوم فرق العمل

قائمة الملاحق

11	الفرع الثاني: أهداف و انواع فرق العمل
11	أولاً: أهداف فرق العمل
12	ثانياً: انواع فرق العمل
15	الفرع الثالث: خصائص و مراحل بناء فرق العمل
15	أولاً: خصائص فرق العمل
16	ثانياً: قواعد فرق العمل
19	الفرع الرابع: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل و معوقات فرق العمل
19	أولاً: مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل
20	ثانياً: معوقات فرق العمل
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بفرق العمل
30	الدراسات السابقة بين الاختلاف أوجه و السابقة الدراسات على التعقيب:المطلب الثالث الحالية الدراسة و
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الضرائب لولاية غار داية
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية غار داية
36	المطلب الأول: الاطار التنظيمي للإدارة الجبائية في الجزائر
36	الفرع الاول: المديرية العامة لضرائب
37	الفرع الثاني: المديرية الجهوية لضرائب
39	الفرع الثالث: المديرية الولائية للضرائب
42	المطلب الثاني: تقديم المديرية الولائية للضرائب بغارداية
42	الفرع الاول : لمحة عن مؤسسة الضرائب
43	الفرع الثاني: المصالح الداخلية التابعة للمديرية الولائية بغار داية
45	الفرع الثالث: المصالح الخارجية التابعة للمديرية الولائية بغار داية
46	المطلب الثالث: الدور الجبائي لمديرية الضرائب بولاية غار داية
48	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة و تحليل المحاور و اختبار الفرضيات

قائمة الملاحق

48	المطلب الاول : طرق وأدوات الدراسة
48	الفرع الأول: إجراءات الدراسة
50	المستخدمة الإحصائية الفرع الثاني: الأساليب
51	ثبات اداة الدراسة الفرع الثالث: اختبار صدق و
51	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و المعالجة الاحصائية لخصائص عينة الدراسة و تحليل المحاور .
52	الطبيعي التوزيع اختبار : الاول الفرع
52	الدراسة عينة لخصائص الإحصائية المعالجة: الثاني الفرع
57	الفرع الثالث: تحليل محاور الاستبيان
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
69	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق
86	الفهرس